

Humboldt-Universität zu Berlin

Inauguraldissertation

Employability und WerkerInnen

**Eine empirische Untersuchung bei einem deutschen
Automobilhersteller**

zur Erlangung des akademischen Grades Dr. phil.

Philosophische Fakultät IV

Antje Cordes

Dekan: Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen van Buer

Gutachter: 1. Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen van Buer

2. Prof. Dr. Georg Spöttl

Datum der Einreichung: 30.11.2012

Datum der Disputation: 30.01.2013

Die Ergebnisse, Meinungen und Schlüsse dieser Dissertation sind nicht notwendigerweise die der Volkswagen AG.

Zusammenfassung

Die vorliegende qualitative Untersuchung befasst sich mit dem Employabilitykonzept am Beispiel von WerkerInnen¹ eines deutschen Werkes eines deutschen Automobilherstellers. Ihre Wahrnehmung des Konzepts Employability und die Hintergründe dieser Wahrnehmung sind im Fokus. Einem triangulativen Ansatz folgend wird ebenfalls die Perspektive betrieblicher Vertreter auf das Konzept Employability erhoben. Es werden zudem betriebliche Prozesse und Strukturen erhoben, die als bedeutsam für auf das Employabilitykonzept bezogene Wahrnehmungen erachtet werden. Die Triangulation der Daten ermöglicht einen Erkenntnisgewinn hinsichtlich des Verständnisses des Employabilitykonzepts im Bereich der industriellen Produktion und der dem Employabilitykonzept zugewiesenen Bedeutung.

Befunde

Das Konzept Employability und damit verbundene Forderungen nach der Selbststeuerung der Existenzsicherung auf dem Arbeitsmarkt – Aktivitäten des Lernens und der beruflichen Entwicklung betreffend – tangieren die Werker kaum. Sie weisen eine hohe unternehmensinterne Orientierung als Resultat ihrer Wertschätzung existenzieller, durch ihr Arbeitsverhältnis als gesichert erlebter Aspekte auf. Existenzielle Aspekte erweisen sich auch als Gegenstand betrieblicher Disziplinierungsmaßnahmen. Die Entwicklung der überbetrieblichen Attraktivität der Werker steht dabei nicht im Fokus, sondern vielmehr die Förderung der intern zu zeigenden Leistungsbereitschaft. Betrieblich-strukturell vermittelt nehmen Werker die Erfordernis zur Selbststeuerung der Entwicklung tätigkeitsrelevanter Kompetenzen wahr. Seitens der betrieblichen Vertreter wird diesbezüglich die Entwicklung eines neuen Selbstverständnisses gefordert. Betrieblicherseits zeigt sich dabei die potenzielle Unterstützung von Entwicklungsaktivitäten als an betrieblich-ökonomische Gründe gebunden. Employability als arbeitsmarktbezogenes Konzept erweist sich somit aus der Perspektive der betrieblichen Vertreter als bedeutungslos. Grundsätzlich werden betriebliche Forderungen nach Selbststeuerung von den Werkern eher abgelehnt. Einerseits entspricht Selbststeuerung kaum dem arbeitsbezogenen Rollenverständnis der Werker. Andererseits wird die Erfordernis zur Selbststeuerung auf die als unzureichend erlebten betrieblichen Unterstützungsstrukturen zurückgeführt, die als Ausdruck einer fehlenden betrieblichen Wertschätzung wahrgenommen werden.

¹ In der vorliegenden Untersuchung sind Personen- und Funktionsbezeichnungen geschlechtsneutral zu verstehen. Auf die durchgängige Verwendung der weiblichen und männlichen Form wird aus Vereinfachungsgründen im Folgenden verzichtet. Die Begriffe Werker und Produktionsmitarbeiter werden in der vorliegenden Untersuchung synonym verwendet.

Abstract

In this qualitative study the concept of employability is analysed. The study focuses upon blue-collar workers working in a German plant of a German car producer. The blue-collar workers' perceptions of the concept of employability and reasons for this are analysed. Following a triangulative approach the perspective of their employer on the concept of employability is also studied. Moreover, structures and processes that are potentially relevant for the blue-collar workers' perceptions of the concept of employability are analysed. The triangulation of data provides a further insight into perceptions of the concept of employability on the shop floor and the relevance of this concept.

Results

The concept of employability and related requirements such as taking care for surviving in the labor market by self-directing learning and career development are relatively unimportant for blue-collar workers. The blue-collar workers are solely orientated towards their company. The reason for this is that they highly value the perceived existential safety. Existential aspects are also used by the company as an instrument to control the blue-collar workers. The company is not interested in any form of personal development in terms of improving their skill base to make them employable. It solely focusses upon the willingness of the blue-collar workers to complete the tasks assigned to them.

The blue-collar workers realise that in order to fulfill the job requirements self-direction in the development of job-related competences is needed. Regarding self-direction the employer wants to have a new culture. The companies' support for developmental activities is only economically driven. The concept of employability is not in the interest of the company.

Generally, the demands of the company regarding self-direction aren't valued by the blue-collar workers. On the one hand self-direction doesn't fit to the blue-collar workers' expectations of or attitudes towards work. On the other hand it is perceived as the negative result of non-supportive work structures. Because of these non-supportive work structures the blue-collar workers do not feel valued by the company.

Danksagung

- Ich danke den Teilnehmern der Untersuchung für ihre Unterstützung und die umfangreichen Einblicke in ihre Arbeit.
- Den Verantwortlichen des an der Untersuchung teilnehmenden Werkes danke ich für die Bereitschaft zur Schaffung der strukturellen Voraussetzungen der Untersuchung.
- Herrn Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen van Buer danke ich für den stets ermöglichten Austausch über die Arbeit, inhaltliche Anregungen und die immer wieder erfolgende Bestätigung.
- Herrn Prof. Dr. Spöttl danke ich für seine Bereitschaft, sich als Zweitgutachter bereitzustellen.
- Meinen ehemaligen Institutskollegen und weiteren Doktoranden, die mich in dieser langen Zeit begleitet haben, danke ich für ihre Unterstützung.
- Ganz besonders danke ich meinem Partner, meiner Familie und meinen Freunden für ihre jahrelange Unterstützung, ihr Interesse an der Arbeit, die Bereitschaft zu Entbehrungen und den Druck, endlich abzugeben.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	III
Abstract	IV
Danksagung.....	V
Tabellenverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis	XII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIII
1. Einführung.....	1
1.1 Thematische Verortung	1
1.2 Forschungsstand und Forschungsfrage	5
1.3 Gliederung.....	7
2. Das Konzept Employability.....	9
2.1 Hintergründe der aktuellen Popularität des Employabilitykonzepts.....	9
2.1.1 Merkmale und Krise des Fordismus.....	9
2.1.2 Entwicklungen im Kontext von Erwerbsarbeit	13
2.1.2.1 Beschäftigungsentwicklungen und arbeitsmarktpolitische Aktivitäten.....	14
2.1.2.2 Betriebliche Veränderungen: veränderte Anforderungen an Beschäftigte	18
2.1.2.3 Bedeutung des Berufs im Erwerbsleben	31
2.2 Inhaltliche Bestimmung des Employabilitykonzepts	36
2.2.1 Zentrale Aspekte der aktuellen Thematisierung des Employabilitykonzepts.....	36
2.2.2 Verständnisse und Konzepte von Employability	38
2.2.3 Abgrenzung von Employability und Work Ability.....	46
2.3 Handlungsanforderungen an das Individuum im Employabilitykonzept und Handlungsmotivation	48

2.3.1	Das ‚Selbst‘ im Employabilitykonzept	48
2.3.2	Handlungsmotivation	53
2.4	Zusammenfassung und Zwischenfazit	57
3.	Empirische Befunde im Zusammenhang mit dem Employabilitykonzept	59
3.1	Empirische Befunde zu Employability im weiteren Sinn	59
3.1.1	Befunde zu Wahrnehmungen der Erwerbssituation und Erwerbsorientierungen	59
3.1.2	Befunde zu (selbstgesteuerten) Entwicklungsaktivitäten.....	70
3.2	Zusammenfassung und Zwischenfazit	79
4.	Zusammenfassung bisheriger Erkenntnisse zum Employabilitykonzept.....	83
5.	Methodisches Vorgehen.....	88
5.1	Qualitative Untersuchung mit triangulativem Ansatz	88
5.2	Untersuchungsbereich	90
5.3	Methoden der Datenerhebung	95
5.3.1	Pilotgespräche	95
5.3.2	Praktikum in einer Produktionsabteilung.....	96
5.3.3	Experteninterviews.....	98
5.3.4	Gruppendiskussionen mit direkten Vorgesetzten von Werkern und mit Werkern.....	102
5.3.4.1	Merkmale des Gruppendiskussionsverfahrens.....	102
5.3.4.2	Gruppendiskussionsleitfäden	104
5.3.4.2.1	Leitfaden für Gruppendiskussionen der direkten Vorgesetzten der Werker.....	105
5.3.4.2.2	Leitfaden für Gruppendiskussionen der Werker	107
5.4	Fallauswahl.....	109
5.4.1	Überblick über die Untersuchungsteilnehmer.....	109
5.4.2	Produktionsbereich und Kostenstellen	110

5.4.3	Experten	111
5.4.4	Direkte Vorgesetzte der Werker.....	111
5.4.5	Werker	112
5.5	Zugang zum Feld, Rekrutierung und Verzerrungen.....	113
5.5.1	Experten und direkte Vorgesetzte der Werker	113
5.5.2	Werker	115
5.6	Erhebungsdurchführung und Teilnahmebereitschaft	116
5.6.1	Experteninterviews.....	116
5.6.2	Gruppendiskussionen	117
5.7	Datenauswertung	121
5.7.1	Transkription und Anonymisierung	122
5.7.2	Integratives Basisverfahren	122
6.	Empirische Ergebnisse der Untersuchung.....	127
6.1	Ergebnisse der Experteninterviews	127
6.1.1	Orientierungen und das Ideal in Bezug auf Werker	127
6.1.2	Disziplinierung von Werkern und wahrgenommene Agency	129
6.1.2.1	Disziplinierung von Werkern	129
6.1.2.2	Wahrgenommene Agency	131
6.1.3	Selbststeuerung und kultureller Wandel	133
6.1.4	Zusammenfassung	139
6.2	Ergebnisse der Gruppendiskussionen mit direkten Vorgesetzten von Werkern	140
6.2.1	Orientierungen und das Ideal in Bezug auf Werker	141
6.2.2	Disziplinierung von Werkern und wahrgenommene Agency	142
6.2.2.1	Disziplinierung von Werkern	142
6.2.2.2	Wahrgenommene Agency	145

6.2.3	Arbeitsfähigkeit und berufliche Entwicklung	145
6.2.4	Zusammenfassung	150
6.3	Ergebnisse der Gruppendiskussionen mit Werkern	150
6.3.1	Orientierungen	150
6.3.1.1	Existenzielle Orientierungen	151
6.3.1.2	Kontinuitäts- und Ordnungsorientierung und das Problem der Entgrenzung	156
6.3.1.3	Voraussetzungen von Beschäftigung und ihre Nichterfüllung	158
6.3.2	Hybridität der Arbeitsanforderungen	160
6.3.2.1	Tayloristische Prägung von Arbeit und die Verwertbarkeit beruflicher Bildung	160
6.3.2.1.1	Tayloristische Prägung von Arbeit	160
6.3.2.1.2	Verwertbarkeit beruflicher Bildung	164
6.3.2.2	Subjektivierung von Arbeit	169
6.3.2.2.1	Verantwortung für die Leistungserbringung	170
6.3.2.2.2	Verantwortung für die Fähigkeit zur Leistungserbringung	173
6.3.2.2.3	Berufliche Situation und Entwicklung	181
6.3.3	Zusammenfassung	184
7.	Triangulation der Ergebnisse und Einordnung in die Forschung	186
7.1	Interne Orientierung	186
7.2	Hybridität der Arbeit und Umgang mit Forderungen nach Selbststeuerung	190
7.3	Abschließende Interpretation und Einordnung in die Forschung	194
8.	Fazit und Ausblick	201
Anhang	206
A.1	Arbeits- und prozessorganisatorische Veränderungen in dem Untersuchungsunternehmen	206

A.2	Transkriptionssystem.....	208
A.3	Anonymisierungssystem	209
A.3.1	Untersuchungsteilnehmer.....	209
A.3.2	Allgemein zu anonymisierende Begriffe.....	210
A.4	Soziodemografische Daten der Untersuchungsteilnehmer.....	212
A.4.1	Direkte Vorgesetzte der Werker.....	212
A.4.2	Werker.....	212
A.5	Anschreiben.....	213
A.5.1	Experten	213
A.5.2	Direkte Vorgesetzte der Werker.....	214
A.5.3	Werker.....	215
A.6	Leitfäden.....	217
A.6.1	Experteninterview	217
A.6.2	Gruppendiskussion mit direkten Vorgesetzten der Werker	223
A.6.3	Gruppendiskussion mit Werkern.....	225
	Literaturverzeichnis.....	228
	Quellenverzeichnis	261
	Hilfsmittel.....	261

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Arbeits- und prozessorganisatorische Veränderungen in (firma x) (eigene Darstellung auf Basis von Betriebsvereinbarungen des untersuchten Unternehmens).....	206
Tab. 2:	Transkriptionssysteme der Gruppendiskussionen und Experteninterviews (nach <i>Kruse</i> 2011, 148 ff., 309)	208
Tab. 3:	Anonymisierungssystem für Untersuchungsteilnehmer (eigene Darstellung).....	209
Tab. 4:	Anonymisierungssystem für allgemein zu anonymisierende Begriffe (eigene Darstellung).....	210
Tab. 5:	Soziodemografische Angaben der direkten Vorgesetzten der Werker (eigene Darstellung)	212
Tab. 6:	Soziodemografische Angaben der Werker (eigene Darstellung).....	212
Tab. 7:	Kurzfragebogen zu persönlichen Angaben der Experten (eigene Darstellung).....	222
Tab. 8:	Leitfaden der Gruppendiskussionen mit den direkten Vorgesetzten der Werker (eigene Darstellung).....	224
Tab. 9:	Kurzfragebogen zu persönlichen Angaben der direkten Vorgesetzten der Werker (eigene Darstellung).....	224
Tab. 10:	Leitfaden der Gruppendiskussionen mit Werkern (eigene Darstellung).....	226
Tab. 11:	Kurzfragebogen zu persönlichen Angaben der Werker (eigene Darstellung).....	227

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Employability process model (nach <i>Forrier & Sels</i> 2003, 108)	43
Abb. 2:	Die Umgebung des Hauses der Arbeitsfähigkeit (nach <i>Oldenbourg & Ilmarinen</i> 2010, 433; s. auch <i>Ilmarinen</i> 2006, 133)	46
Abb. 3:	Modell der self-directedness (nach <i>Raemdonck</i> 2006, 75)	52
Abb. 4:	Determinanten motivierten Handelns (nach <i>Heckhausen & Heckhausen</i> 2010, 5; ergänzt um <i>Urhahne</i> 2008, 151 f.)	54
Abb. 5:	Integration des Modells der Handlungsphasen in das Überblicksmodell (nach <i>Heckhausen & Heckhausen</i> 2010, 8).....	56
Abb. 6:	Untersuchungsschritte in den Jahren 2009 bis 2011 (eigene Darstellung).....	89
Abb. 7:	Überblick über die Untersuchungsteilnehmer (eigene Darstellung).....	110
Abb. 8:	Rekonstruktive Textanalyse von Gruppendiskussionen im schematischen Überblick (nach <i>Kruse</i> 2011, 311).....	126

Abkürzungsverzeichnis

ADM	Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V.
AES	Adult Education Survey
ALFS	Annual Labour Force Statistics
ASI	Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftlicher Institute e.V.
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BVM	Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e.V.
EU	Europäische Union
GAT	Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem
ISCO	International Standard Classification of Occupations
MC	Movement Capital
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
SGB	Sozialgesetzbuch
U. a.	Unter anderem
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

1. Einführung

Im Fokus der vorliegenden qualitativen Untersuchung ist das Konzept Employability aus Sicht von Werkern als in der Produktion² eingesetzten (Fach-)Arbeitern (vgl. *Dworschak, Fritsch, Witzgall et al.* 2007, 6 f.; *Lacher* 2006b, 74, 80). Bei den in diese Untersuchung einbezogenen Werkern handelt es sich um eine Stichprobe Beschäftigter³ eines in Deutschland ansässigen Automobilherstellers. Ergänzend werden die Perspektiven ihrer betrieblichen Vorgesetztenebenen auf das Employabilitykonzept erhoben. Dies dient dem besseren Verständnis der Perspektive der Werker auf das Konzept Employability.⁴

In den folgenden Kapiteln 2 ff. werden neben der theoretischen Grundlegung der Untersuchung das Untersuchungsvorgehen, die empirischen Befunde, deren abschließende Interpretation und das Fazit dargestellt. Eine arbeitswissenschaftliche Perspektive (s. *Moldaschl* 2003, 25) mit pädagogisch-psychologischen und soziologischen Schwerpunktsetzungen wird dabei eingenommen.

1.1 Thematische Verortung

Das Konzept Employability erfährt in Deutschland seit den späten 1990er Jahren im Kontext von Arbeitsmarkt⁵ und Beschäftigung zunehmend Aufmerksamkeit (vgl. *Kraus* 2006, 114).⁶ Bezugnahmen auf das Konzept erfolgen im deutschsprachigen Raum u. a. auch über Begriffe wie Beschäftigungsfähigkeit⁷ (s. z. B. bei *Bernhardsson, Niermann, Diehl et al.* 2010, 144; *Greinert* 2008, 9)⁸ oder seltener auch Arbeitsmarktfähigkeit (s. z. B. bei *Grote &*

² Die Begriffe Produktion und Fertigung werden in der vorliegenden Untersuchung synonym verwendet.

³ Die Begriffe Beschäftigte, Erwerbstätige und Arbeitnehmer werden in der vorliegenden Untersuchung synonym verwendet. Sie beziehen sich auf Personen in abhängigen Arbeitsverhältnissen (vgl. auch *Statistisches Bundesamt* 2012d).

⁴ Zudem wird hiermit einer interaktiven Betrachtung des Employabilitykonzepts Rechnung getragen (s. hierzu kritisch *McQuaid & Lindsay* 2005, 202; *Bollérot* 2001, 87 f.).

⁵ Der Arbeitsmarkt kann in einem ökonomischen System als Handelsplatz für die Ware ‚Arbeitskraft‘ verstanden werden. ‚Warenanforderungen‘, d. h. Arbeitskraftanforderungen, werden über den Arbeitsmarkt definiert (vgl. *Vobruba* 2009, 18).

⁶ Frühe Publikationen stammen bspw. von *Blancke, Roth & Schmidt* (2000); *Lombriser & Lehmann* (2001); *Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen* (1997). Zwar ist in der ältesten der hier genannten Publikationen von Begriffen wie Employability oder Beschäftigungsfähigkeit nicht die Rede, jedoch vom „Individuum als Unternehmer seiner Arbeitskraft“ (*Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen* 1997, 36). Damit ist, wie auch in Abschnitt 2.2 deutlich wird, ein Bezug zum Employabilitykonzept gegeben.

⁷ Für eine semantisch und inhaltlich kritische Auseinandersetzung mit Employability bzw. Beschäftigungsfähigkeit s. *Lisop* (2009, 12 f.); *Kraus* (2006, 61 f.).

⁸ Aufgrund (national) unterschiedlicher struktureller Bedingungen sieht *Kraus* – abgesehen von einem gemeinsamen Grundverständnis – unterschiedliche konzeptionelle Verständnisse von Employability bzw. Beschäftigungsfähigkeit (vgl. *Kraus* 2006, 121).

Raeder 2003, 4; Wittwer 2003, 115). In der vorliegenden Untersuchung wird dem Begriff Employability gefolgt.⁹

Im angloamerikanischen Raum hingegen ist Employability ein bereits seit Jahrzehnten mit wechselnden inhaltlichen Schwerpunkten und im Hinblick auf unterschiedliche Zielgruppen wie bspw. Arbeitslose thematisiertes Konzept. Der Arbeitsmarkt erweist sich als ein dominanter Bezugspunkt (vgl. *Gazier* 2001, 23 ff.).¹⁰ International ‚populär‘ ist das Employabilitykonzept allerdings auch erst ungefähr seit den frühen 1990er Jahren.¹¹ Verbreitet ist seitdem eine Sicht auf Employability als ein für Erwerbspersonen¹² relevantes Konzept (vgl. *Forrier & Sels* 2003, 104) – Beschäftigungserhalt und Beschäftigungssicherung werden hiermit in einen engen Zusammenhang gesetzt (vgl. *Thijssen, van der Heijden & Rocco* 2008, 167; *Kraus* 2006, 72). Das Konzept Employability wird seitdem als ‚neues‘ Paradigma im Erwerbsleben thematisiert. Ist jedoch ein konsensuales, präzises Verständnis des Konzepts bislang nicht gegeben (vgl. *Apel & Fertig* 2009, 7; *Schaeper & Wolter* 2008, 607; *Thijssen, van der Heijden & Rocco* 2008, 166),¹³ bedingt durch

- unterschiedliche Forschungsdisziplinen, die sich damit befassen,¹⁴
- unterschiedliche Perspektiven hierauf,¹⁵
- unterschiedliche strukturelle Kontextbedingungen (vgl. *Thijssen, van der Heijden & Rocco* 2008, 166; s. exemplarisch hierfür *Kraus* 2006, 56 ff., 121),

⁹ Employability ist, wie auch die folgenden Ausführungen zeigen, kein aus dem deutschen Sprachraum stammendes Konzept (vgl. auch *Kraus* 2006, 114 f.). Insofern wird auf eine Übersetzung verzichtet und dem Employabilitybegriff gefolgt. In der von der Forscherin vorgenommenen Untersuchung und zugehörigen Dokumenten ist jedoch von dem Begriff Beschäftigungsfähigkeit die Rede (s. die Abschnitte 5.3, A.5, A.6.2), da der Employabilitybegriff als den Untersuchungsteilnehmern unbekannt vermutet wurde. Zudem nutzt der im Fokus der Untersuchung stehende Automobilhersteller in einer Betriebsvereinbarung den Begriff Beschäftigungsfähigkeit (s. Abschnitt A.1).

¹⁰ In Etappen entwickeln sich Employabilityverständnisse (Beginn 20. Jahrhundert, 1950er und 1980er Jahre, vgl. *Gazier* 2001, 23 ff.). Die fehlende Fundierung der Aussagen von *Gazier* bemängelt *Kraus* (2006, 58). Zur ‚Historie‘ des Employabilitykonzepts s. *Kraus* (2006, 115 ff.); *Forrier & Sels* (2003, 103 f.).

¹¹ Das Employabilitykonzept ist zwar bereits in den 1980er Jahren international populärer geworden, jedoch damals vor allem verstanden als arbeitnehmerbezogene funktionale Flexibilität (vgl. *Forrier & Sels* 2003, 104; *Cordery* 1989, 19). Im Kern geht es dabei um die unternehmensinterne, tätigkeitsübergreifende, flexible Einsetzbarkeit entsprechend betrieblicher Bedarfe (vgl. z. B. *Sparrow* 1998, 81; *Guest* 1987, 514; *Atkinson* 1984, 28).

¹² Unter den Begriff Erwerbspersonen fallen Erwerbslose wie auch Erwerbstätige (vgl. *Statistisches Bundesamt* 2011, 6).

¹³ Diverse Verständnisse des Employabilitykonzepts existieren (s. z. B. *Apel & Fertig* 2009, 8; *Rothwell & Arnold* 2007, 25; *Baethge, Achtenhagen, Arends et al.* 2006, 16 f.; *McQuaid & Lindsay* 2005, 214; *Fugate, Kinicki & Ashforth* 2004, 15; *Forrier & Sels* 2003, 106; *Wittwer* 2003, 115; *Blancke, Roth & Schmidt* 2000, 9). Diese sind häufig relativ unkonkret und mitunter wenig fundiert. Die Frage ist jedoch, wie konkret ein Employabilityverständnis sein kann in Anbetracht des flexiblen, abstrakten Charakters von Employability, wie er verschiedentlich betont wird (vgl. bspw. *Kraus* 2006, 70; *Forrier & Sels* 2003, 107).

¹⁴ Unter dem Vorbehalt einer nicht immer eindeutig möglichen Zuweisung von Publikationen zu einer Forschungsdisziplin finden sich bspw. Arbeiten, die der Arbeitsmarktforschung zuzuordnen sind (s. z. B. *Apel & Fertig* 2009; *Lindsay, McCracken, & McQuaid* 2003), der Erwachsenen-/Berufs- und Wirtschaftspädagogik (s. z. B. *Bernhardsson, Niermann, Diehl et al.* 2010; *Kraus* 2009; 2006), der Psychologie (s. z. B. *Fugate & Kinicki* 2008; *Jäger* 2006) oder der Soziologie (s. mit indirektem Bezug zu dem Employabilitykonzept bspw. *Bröckling* 2007; weiterhin *Elster* 2007).

¹⁵ Diese sind: Staat und Gesellschaft (bzw. die überstaatliche Ebene, vgl. *Europäischer Rat* 2000); Individuum; Wirtschaft und Unternehmen (vgl. auch *Blancke, Roth & Schmidt* 2000, 2 f.).

so geht es im Grundsatz bei dem Employabilitykonzept um individuelle Voraussetzungen von Beschäftigung. Die nicht nur für einen Arbeitgeber, sondern die für den Arbeitsmarkt gegebene Attraktivität der eigenen Arbeitskraft steht im Mittelpunkt (vgl. *Arocena, Núñez & Villanueva* 2007, 193; s. auch *McQuaid & Lindsay* 2005, 208).

Dabei wird die Selbststeuerung der Entwicklung und Erhaltung dieser Arbeitskraftattraktivität – orientiert u. a. an der eigenen Vorstellung bzgl. der beruflichen Entwicklung¹⁶ (vgl. *Wiese* 2008, 161) – gegen eine im Fall abhängig Beschäftigter hierfür gewährte arbeitgeberseitige Unterstützung propagiert (vgl. u. a. *Bollérot* 2001, 87; *Hall & Mirvis* 1995, 270 f.; *Hiltrop* 1995, 289 f.). *Bröckling* spricht diesbezüglich davon, sich selbst gegenüber eine unternehmerische Haltung einzunehmen, d. h. sich als Arbeitsmarktware zu verstehen (vgl. *Bröckling* 2007, 16, 215 f.). Das Humankapital¹⁷ steht im Fokus (vgl. *Arocena, Núñez & Villanueva* 2007, 193; *Bröckling* 2007, 16, s. auch 86 ff.).

Ein derartiges Paradigma erscheint vor allem aufgrund des auch in Deutschland als dominant betrachteten Paradigmas der arbeitgeberseitig gewährten Beschäftigungssicherheit und Karriereentwicklung gegen die arbeitnehmerseitige Treue gegenüber dem Unternehmen (dauerhafte Betriebszugehörigkeit) und Qualifikation (vgl. *Albert* 1992, 117)¹⁸ als neu. Begründet wird der Paradigmenwechsel dabei mit sozioökonomischen Veränderungen (vgl. *Arocena, Núñez & Villanueva* 2007, 191 f.; *Kraus* 2006, 55) im Zuge der Krise des fordistischen Systems, sich auswirkend auf die Erwerbsarbeit¹⁹ (s. Abschnitt 2.1.2).

Vor dem Hintergrund sozioökonomischer Entwicklungen setzt sich im Übrigen auch die Europäische Union (EU) mit dem Employabilitykonzept auseinander. Die Aufmerksamkeit auf das Konzept in Deutschland wie auch bspw. in anderen Mitgliedsstaaten der EU wird u. a. durch seine seit den 1990er Jahren auf EU-Ebene erfolgende Berücksichtigung in beschäftigungsstrategischen Papieren forciert (vgl. *Kraus* 2006, 91; *McQuaid & Lindsay* 2005, 197 f.). Employability wird als ‚Schlagwort‘ im Zusammenhang mit der Beschäftigungsförderung genannt, (lebenslanges) Lernen und Qualifizierung werden als förderlich für ‚Employability‘

¹⁶ Berufliche Entwicklung wird in dieser Arbeit synonym zu Karriere und Laufbahn verstanden (vgl. auch *Moser* 2004, 540; s. Abschnitt 2.1.2).

¹⁷ Alternativ ist auch von ‚Movement Capital‘ die Rede (vgl. *Forrier & Sels* 2003, 122).

¹⁸ Problematisch ist die insgesamt mangelhafte bis fehlende Fundierung der Aussagen von *Albert* (1992).

¹⁹ Der Begriff Arbeit wird, sofern hiermit offensichtlich keine Publikation o. ä. gemeint ist, synonym zu Erwerbsarbeit verwendet. *Minssen* verwendet beide Begriffe ebenfalls synonym, verweist jedoch auf die hiermit gegebene Implikation, Arbeit sei auf den Erwerb ausgerichtet, was jedoch tatsächlich nicht zwangsläufig so sei (vgl. *Minssen* 2012, 7; weiterhin *Kraus* 2006, 205 f.).

dargestellt (vgl. *European Commission* 2010, 9; *Europäische Kommission* 1997).²⁰ Unter ‚lebenslangem Lernen‘²¹ wird dabei u. a. jegliches im Lebenszyklus in unterschiedlichen Kontexten stattfindendes Lernen verstanden (formal,²² non-formal wie auch informell, vgl. *Expertenkommission „Finanzierung Lebenslangen Lernens“* 2004, 6; *Commission of the European Communities* 2000, 8).²³ Eigenverantwortung wird als Voraussetzung hierfür betrachtet (vgl. *Expertenkommission „Finanzierung Lebenslangen Lernens“* 2004, 6; *National Agency for Education* 2000, 9).

Das Konzept Employability kann somit als ein auf den Arbeitsmarkt bezogenes Konzept verstanden werden. Im Kern geht es dabei um individuelle Voraussetzungen von Beschäftigung und eine selbst zu verfolgende Perspektive bezüglich der beruflichen Entwicklung. Die Attraktivität der eigenen Arbeitskraft, deren Gewährleistung zwecks Existenzsicherung auf dem Arbeitsmarkt vorrangig dem Individuum zugeschrieben wird, steht im Fokus. In diesem Zusammenhang wird verschiedentlich für Deutschland darauf verwiesen, dass die Attraktivität der Arbeitskraft zunehmend nicht nur von einem formalen Bildungstitel – bspw. dem Facharbeiterzertifikat (s. zu seiner Signalwirkung *Georg & Sattel* 2006, 129) – abhängt, sondern auch von (nachweisbaren) Kompetenzen (vgl. *Dewe* 2010, 107 f.; *Traue* 2010, 52, 65).²⁴ Unter einer Kompetenz wird bspw. verstanden:

„the ability and readiness to use knowledge, skills and personal, social and methodological competences in work or study situations and for occupational and personal development“ (*Hanf* 2011, 65, Hervorhebung der Forscherin).

Der zunehmende Fokus auf Kompetenzen wird dabei auf die Kontingenz der Bedingungen von Arbeit und Arbeitsmarkt zurückgeführt (vgl. *Dewe* 2010, 107).²⁵

Gerade für den Bereich der industriellen Produktionsarbeit in Deutschland deuten empirische Befunde auf einen Bedeutungswandel hinsichtlich der beruflichen Qualifikation hin. Sie erfährt in der Arbeit und für die berufliche Entwicklung eine abnehmende Bedeutung, während

²⁰ Wissenschaftliche Publikationen nehmen dies ebenfalls auf (s. bspw. *de Vos, de Hauw & van der Heijden* 2011, 439; *van der Heijden, van der Klink & Meijs* 2009, 20; *Raemdonck* 2006, 7 ff.).

²¹ Andere Bezeichnungen des dahinterstehenden Konzepts wie auch variierende inhaltliche Bedeutungen finden sich hierzu (vgl. *Schwarz* 2004, 3; *National Agency for Education* 2000, 18 ff.); s. kritisch zu dem Begriff *Alheit* (2008, 13); *Schäffter* (2001, 156 ff.).

²² Die Bezeichnung formal wird in der vorliegenden Untersuchung synonym zu formell genutzt (vgl. auch *Schiersmann* 2006, 26).

²³ S. auch die Übersicht bei *Schiersmann* (2007, 33). Für nach dem Bewusstseinsgrad erfolgende Differenzierungen von Lernen s. bspw. *Federighi* (1999, 9); *Watkins & Marsick* (1992, 288); *Evans* (1981, 28); s. zur Problematik uneinheitlicher Begriffsverständnisse bezüglich des Lernens in formalen und anderen Kontexten *Schiersmann* (2007, 42 f.).

²⁴ Einen Einblick in Schlüsselkonzepte verschiedener EU-Mitgliedsstaaten im Kontext von Arbeit und Bildung (vgl. *Brockmann, Clarke, Winch et al.* 2011a, 2) vermitteln die Beiträge in *Brockmann, Clarke, Winch et al.* (2011b); s. kritisch *Dewe* (2010).

²⁵ S. auch die Zusammenschau bei *Truschkat* (2010, 69).

die Bedeutung überfachlicher Kompetenzen in der Arbeit zunimmt. Es scheint, als ob eine ‚klassische‘ berufliche Entwicklung nicht mehr ‚automatisch‘ erwartbar, sondern zunehmend von individuellen Voraussetzungen abhängig sei. Das Subjekt wird in den Fokus gerückt. Die Arbeitsanforderungen infolge arbeits- und prozessorganisatorischer betrieblicher Entwicklungen verändern sich und wirken sich auf die individuellen Voraussetzungen zur Ausübung der Tätigkeiten und hiermit zusammenhängend auch auf die Bedeutung der beruflichen Bildung als Orientierung gebendem und stabilitätsvermittelndem Faktor im Erwerbsleben der Werker aus (vgl. bspw. *Baethge-Kinsky, Holm & Tullius* 2006, 53 ff.; *Baethge & Baethge-Kinsky* 1998, 466 ff.).²⁶ Statt Fremdsteuerung bzw. einem individuellen Einfinden in vorgegebenen Strukturen scheint die Selbststeuerung damit auch im Bereich der industriellen Produktionsarbeit zunehmend in den Fokus zu rücken. Dies zeigt sich bspw. auch dahingehend, dass im Produktionsbereich Forderungen nach der individuellen Vermarktung der Arbeitsleistung zwecks betrieblicher Honorierung wahrgenommen werden (vgl. *Bernhardsson, Niermann, Diehl et al.* 2010, 152). Die arbeits- und industriesoziologisch geprägte These der Subjektivierung von Arbeit (vgl. *Lohr* 2003, 513 ff.) greift dies auf, auf eine u. a. betrieblich forcierte zunehmende Bedeutung der Subjektivität hinweisend (vgl. u. a. *Minssen* 2012, 118 ff.; die Beiträge in *Moldaschl & Voß* 2003a). Für Werker deutet sich damit eine gewisse Unsicherheit und Unplanbarkeit im Erwerbsleben u. a. hinsichtlich dessen Verlauf an (s. hierzu auch *Diewald* 2010, 34). Diese stellen Herausforderungen für sie dar. Im Zusammenhang mit einer stärkeren Fokussierung des ‚Selbst‘ besteht allerdings die Frage, wie die Bereitschaft und Fähigkeit der Individuen ist, derartigen Herausforderungen nachzukommen (vgl. *de Grip, van Loo & Sanders* 2004, 216; *Forrier & Sels* 2003, 106 f.). Diese Frage kann auch auf Erwerbstätige wie Werker übertragen werden.

1.2 Forschungsstand und Forschungsfrage

Das Konzept Employability ist erst seit den späten 1990er Jahren vermehrt Gegenstand empirischer Untersuchungen (vgl. *Thijssen, van der Heijden, Rocco* 2008, 166). Allerdings existieren bislang vor allem außerhalb des deutschsprachigen Raums explizit auf das Employabilitykonzept gerichtete Forschungsarbeiten. Zu den Untersuchungsteilnehmern zählen hierbei häufig auf mittlerem oder hohem Niveau qualifizierte, überwiegend im Angestelltenbereich Tätige (s. bspw. bei *de Vos, de Hauw & van der Heijden* 2011; *van der Heijden,*

²⁶ S. weiterhin auch *Clement & Lacher* (2006, 10 ff.).

van der Klink & Meijs 2009).²⁷ Selten stehen Erwerbstätige ohne oder mit niedriger formaler Qualifikation im Fokus (s. bspw. bei Raemdonck 2006).

Im deutschsprachigen Raum existieren bislang neben eher praxisorientierten, mitunter populärwissenschaftlichen Arbeiten zu dem Employabilitykonzept (s. bspw. von Buch & Peter 2009; Speck 2008; Kres 2007; Morschhäuser & Sochert 2007; Rump & Eilers 2006) wenige empirische Forschungsarbeiten, die sich explizit auf das Employabilitykonzept beziehen (s. bspw. Bernhardsson, Niermann, Diehl et al. 2010). Gleichwohl existieren Studien, deren Befunde Hinweise auf die dem Employabilitykonzept zugewiesene Bedeutung seitens Erwerbstätiger geben, auf ihre Haltung bezüglich ihrer Erwerbsarbeit²⁸ und auf Aspekte, die motivational bedeutsam sind bezüglich der Entwicklung von Voraussetzungen von Beschäftigung (s. Kap. 4). In den empirischen Studien sind bspw. Erwerbstätige im Fokus, teilweise sind darunter auch Werker. Selten wird jedoch neben der individuellen auch die betriebliche Perspektive erhoben. Studien, die sich allein auf die Erhebung der betrieblichen Perspektive konzentrieren, indem betriebliche Vertreter als Untersuchungsteilnehmer befragt werden, existieren ebenfalls (vgl. u. a. Bela, Kettner & Rebien 2010; Rump & Völker 2007; Bangali, Fuchs & Hildenbrand 2006). Weitere Studien beziehen Arbeitssuchende als Untersuchungsteilnehmer ein (vgl. Brüssig, Walter, Knuth et al. 2010; Apel & Fertig 2009).

Es zeigt sich damit, dass häufig in den im deutschsprachigen Raum durchgeführten empirischen Forschungsarbeiten, deren Befunde in die Employabilityforschung im weiteren Sinn eingeordnet werden können, entweder die individuelle oder die betriebliche Perspektive erhoben wird. Unterschiedliche Perspektiven werden nach Kenntnis der Forscherin selten in einem Untersuchungsdesign erhoben. Dies erscheint jedoch angesichts eines umfassenden Verständnisses des Employabilitykonzepts von Bedeutung. Forschungsbedarf zeigt sich damit hinsichtlich der Erhebung der Wahrnehmungen des Employabilitykonzepts seitens Personen aus unterschiedlichen intrainstitutionellen Ebenen sowie hinsichtlich der Relevanzzuschreibung seitens der Beteiligten der jeweiligen Ebenen. Zudem ist offen, welche Bedeutung Employabilityverständnisse betrieblicher Vertreter (d. h. betrieblicher Führungskräfte) für Wahrnehmungen des Employabilitykonzepts seitens der Mitarbeiter haben.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel der vorliegenden Untersuchung, die Wahrnehmungen der in der Produktion eines deutschen Automobilherstellers beschäftigten Werker und

²⁷ S. weiterhin bspw. Fugate & Kinicki (2008); van der Heijde & van der Heijden (2006).

²⁸ Die individuelle, auf die Erwerbsarbeit bezogene Haltung wird auch als Erwerbsorientierung bezeichnet (vgl. Kraus 2006, 205; Pongratz & Voß 2003, 41).

Vertreter höherer hierarchischer Ebenen bezüglich des Konzepts Employability abzubilden und diesbezügliche Sinnstrukturen offen zu legen.

Die zentrale, in der vorliegenden Untersuchung bearbeitete Forschungsfrage lautet:

Wie nehmen Werker das Employabilitykonzept wahr und wodurch ist diese Wahrnehmung geprägt?

Eine qualitative Untersuchung dient der Beantwortung dieser Forschungsfrage. Vertreter unterschiedlicher institutioneller hierarchischer Ebenen eines deutschen Werkes eines deutschen Automobilproduzenten werden in die Untersuchung einbezogen: Neben Werkern als produktiv Tätigen zählen hierzu die ihnen hierarchisch übergeordneten direkten Vorgesetzten und die diesen ebenfalls hierarchisch übergeordneten Produktions- und Bildungsexperten als Verantwortliche des Produktionsbereichs, dem die Werker und die direkten Vorgesetzten angehören. Im Fokus der Untersuchung stehen Gruppendiskussionen mit Werkern, über die u. a. ein Zugang zu dem Verständnis des Employabilitykonzepts ermöglicht werden soll. Eine Triangulation der Daten (s. Abschnitt 5.1) erfolgt: Die in weiteren Gruppendiskussionen mit den direkten Vorgesetzten der Werker erhobenen Daten u. a. zu Verständnissen des Employabilitykonzepts und die Daten von Experteninterviews mit den Produktions- und Bildungsexperten u. a. zu potenziellen Rahmenbedingungen der Entwicklung der Voraussetzungen von Employability und zu Verständnissen des Employabilitykonzepts werden verglichen mit den Daten der Werker. Die Triangulation ermöglicht einen Erkenntnisgewinn hinsichtlich der Bedeutung des Employabilitykonzepts im Bereich der Produktion. Vor allem wird ein Erkenntnisgewinn ermöglicht hinsichtlich motivational bedeutsamer Aspekte zur Auseinandersetzung mit dem Employabilitykonzept. Vor allem in den Gruppendiskussionen mit den Werkern und den direkten Vorgesetzten erfolgt eine offene Annäherung an die Relevanzkonzepte der Untersuchungsteilnehmer. Die offene Herangehensweise erfolgt auch bei der Analyse der Daten.

1.3 Gliederung

In *Kap. 1* der vorliegenden Untersuchung erfolgt eine Einleitung in das Konzept Employability und das damit verbundene Forschungsinteresse. In *Kap. 2* werden Hintergründe der Popularität des aktuell verbreiteten Verständnisses von Employability erläutert; ein Überblick über aktuellere Employabilityverständnisse und -konzepte folgt. Abschließend wird der in der Employabilitydiskussion zentrale Begriff der Selbststeuerung näher definiert. Motivationstheoretische Überlegungen werden dazu dargestellt. In *Kap. 3* werden Befunde von vorwiegend im deutschsprachigen Raum durchgeführten empirischen Studien vorgestellt, die sich im engen oder weiteren Sinn mit dem Employabilitykonzept befassen. Die Befunde zeigen u. a.

auf, wie Erwerbstätige arbeitsweltliche Veränderungen wahrnehmen und wie ihre diesbezüglichen Handlungsstrategien sind. In *Kap. 4* folgt eine Bündelung der zentralen Erkenntnisse aus den bisherigen Kapiteln. Diese Bündelung dient der Fokussierung und Konkretisierung der hier vorgelegten qualitativen Untersuchung, die in *Kap. 5* dargestellt ist. Im Zentrum dieses Kapitels stehen die Gruppendiskussionen mit den Werkern. Ihre Perspektive auf das Employabilitykonzept ist im Fokus. Weiterhin werden Experteninterviews mit für den Produktionsbereich zuständigen Produktions- und Bildungsexperten vorgestellt. Bei den Experteninterviews interessieren u. a. strukturelle Rahmenbedingungen, die potenziell von Bedeutung sind für die Wahrnehmungen der Werker bezüglich des Employabilitykonzepts und ihre Umgangsweisen mit damit verbundenen Anforderungen. Zudem werden Gruppendiskussionen mit direkten Vorgesetzten von Werkern vorgestellt. Hierbei interessiert ihre Sicht als betriebliche Vertreter auf das Konzept Employability, vor allem im Hinblick auf Werker. In *Kap. 6* werden die Ergebnisse der jeweiligen Untersuchungsschritte entsprechend der Reihenfolge ihrer Erhebung dargestellt: Auf die Darstellung der Ergebnisse der Experteninterviews folgen Darstellungen der Ergebnisse der Gruppendiskussionen der direkten Vorgesetzten und der Gruppendiskussionen der Werker. Dies trägt nach Ansicht der Forscherin u. a. zu einem besseren Verständnis der Befunde der Erhebungen mit den Werkern bei. In *Kap. 7* werden die Befunde der einzelnen Erhebungsschritte im Sinne einer Triangulation zusammengeführt, wobei die Ergebnisse der Gruppendiskussionen der Werker im Fokus der Triangulation stehen. Die Ergebnisse der Erhebungen mit den Experten und den direkten Vorgesetzten werden ergänzend herangezogen. Die Einordnung der Ergebnisse in den Stand der Forschung folgt. Abschließend wird in *Kap. 8* ein Fazit gezogen. Überlegungen zu weiteren Forschungsschritten werden vorgenommen.

2. Das Konzept Employability

Die Popularität des in der ‚jüngeren‘ Zeit, d. h. seit den 1990er Jahren verbreiteten Verständnisses des Employabilitykonzepts steht in engem Zusammenhang mit sich international zeigenden sozioökonomischen Entwicklungen im Zuge der Krise des Fordismus. Diese Entwicklungen werden zunächst dargestellt.

2.1 Hintergründe der aktuellen Popularität des Employabilitykonzepts

Das Verständnis der aktuellen, d. h. seit circa den 1990er Jahren geführten Diskussion über Employability (vgl. *Forrier & Sels* 2003, 104) ist u. a. eng mit den Entwicklungen im Zuge der Krise des Fordismus verbunden (vgl. *Kraus* 2006, 55). Ein Einblick in den Fordismus, seine Merkmale und die u. a. mit der Krise verbundenen Entwicklungen wird hier vermittelt. Dabei besteht kein Anspruch auf die Vollständigkeit der Darstellung.

2.1.1 Merkmale und Krise des Fordismus

Merkmale des Fordismus

Der Fordismus als ursprünglich in den Vereinigten Staaten von Amerika verfolgtes Konzept etabliert sich nach dem Zweiten Weltkrieg u. a. in europäischen Nationen und prägt die Sozial- wie auch die Wirtschaftspolitik (vgl. *Jessop* 1994, 354). Fordistische Prinzipien spiegeln sich in der betrieblichen Organisation von Arbeit wie auch in der Regulation der Beziehung zwischen Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gewerkschaften wider (vgl. *Lipietz* 1998, 117 f.).

Zurück geht der Fordismus auf *Henry Ford*. Dieser führt im frühen 20. Jahrhundert in der amerikanischen Automobilindustrie eine an *Taylors* (1913) wissenschaftlichen Prinzipien der Arbeitsorganisation orientierte Arbeitsorganisation ein (vgl. *von Behr* 2010, 40; *Koch* 2003, 46 f.). Berücksichtigt werden dabei die von *Taylor* entwickelten Prinzipien zur arbeitsprozessbezogenen Trennung von Hand- und Kopfarbeit, kombiniert mit dem Versuch, Wissen und Erfahrungen der Ausführenden (der Arbeiter) zu ‚entpersonalisieren‘, indem sie erfasst und dann in die Prozessplanungen integriert werden (vgl. *Lipietz* 1998, 117; zu den Prinzipien *Taylor* 1913, 38 ff.). Betrieblicherseits wird versucht, die Einbringung subjektiver Leistungen²⁹ arbeits- und prozessorganisatorisch auszuschließen (vgl. *Minssen* 2012, 119; s. zu der hiermit verfolgten Objektivierung *Moldaschl* 2003, 32 f.). Die Trennung von kognitiver und

²⁹ Die Subjektivität ist ein sich aus der Interaktion der Person mit ihrer Umwelt ergebendes, wandelbares Produkt (vgl. *Kleemann, Matuschek & Voß* 2003, 61); s. einführend zu Subjektivität *Daniel* (1981, 9 ff.).

manueller Arbeit als Form der Spezialisierung (vgl. *Taylor* 1913, 40 f.) wird zu der Zeit als Beitrag zu Prosperitätssteigerungen auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite betrachtet. Infolge arbeitsorganisatorisch ermöglichter Produktivitätszuwächse wird die Massenproduktion ermöglicht; diese trifft nicht nur auf eine Massennachfrage, sondern generiert sie auch (vgl. *Koch* 2003, 47; *Lipietz* 1998, 117 f.). Darüber hinaus steht der Fordismus für eine spezifische Regulation der Beziehungen zwischen Akteuren wie Arbeitnehmern, Gewerkschaften, Arbeitgebern und dem Staat. Dabei geht es um die vertragliche Sicherung von Löhnen mit u. a. produktivitätsgebundenen Steigerungsraten und die wohlfahrtsstaatliche Existenzsicherung gegen die gewerkschaftliche Zurückhaltung bezüglich der Einflussnahme auf betriebliche Entscheidungen (vgl. *Lipietz* 1998, 118).

Stabilität und Vorhersehbarkeit sind Merkmale, die in Verbindung gebracht werden mit den Arbeitsverhältnissen und Lebens- sowie Erwerbsverläufen der den fordistischen Prinzipien folgenden Industriegesellschaften (vgl. *Diwald* 2010, 31 ff.). Das Normalarbeitsverhältnis, ein „unbefristetes, sozialversicherungspflichtiges Vollzeitarbeitsverhältnis“ (*Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung* 2011, 292), ist das für große Teile der männlichen Erwerbsbevölkerungen in den Industrienationen übliche Arbeitsverhältnis. Es ist der Inbegriff für diese Stabilität und Vorhersehbarkeit. Ein das Arbeitsleben andauernder Verbleib bei einem Arbeitgeber mit eher unüblichen (und wenn, dann vor allem eigeninitiierten) Berufswechseln und eine relativ hohe Planungssicherheit bezüglich des Erwerbslebens zeigen sich als die Regel (vgl. *Diwald* 2010, 31 ff.). Besonders ausgeprägt ist diese Stabilität und Vorhersehbarkeit dabei in dem als „rheinische[m] Modell des Kapitalismus“ (vgl. *Albert* 1992, 25, Hervorhebung im Original) bezeichneten Wirtschaftssystem³⁰. Dort gelten die arbeitgeberseitig gewährte Beschäftigungssicherheit und Karriereentwicklung bei arbeitnehmerseitig zu zeigender Loyalität gegenüber dem Unternehmen in Form der Betriebszugehörigkeit sowie die Qualifikation. In den Vereinigten Staaten von Amerika hingegen wird weitaus mehr die berufliche Mobilität geschätzt (vgl. *Albert* 1992, 117).³¹ Dort wird bspw. auch vielmehr die Verantwortung des Arbeitnehmers für die Erfüllung der Anforderungen des Arbeitgebers als üblich betrachtet (vgl. *Bollérot* 2001, 85 f.).

³⁰ Mit Changierungen zeigt es sich bei Rheinrainern von den Niederlanden bis zur Schweiz, Skandinavien und Japan. *Hinweis zu derartigen Fußnotenangaben ohne Quellenangabe*: Hierbei handelt es sich entweder um eine von der Forscherin selbst getroffene Aussage oder – wie im Fall dieser Fußnote bspw. – um eine Angabe, die durch die im Text dem Satz/Satzteil (dem die Fußnote anhängt) zugewiesene Quelle belegt ist.

³¹ Auf die mangelhafte bis fehlende Fundierung der Aussagen von *Albert* (1992) wird auch in Abschnitt 1.1 verwiesen.

Insbesondere für Deutschland wird für die ‚fordistische Ära‘ die Bedeutung des aufeinander abgestimmten Bildungs- und Beschäftigungssystems als u. a. Stabilität und Vorhersehbarkeit im Erwerbsleben gewährend hervorgehoben (vgl. *Diwald* 2010, 32; *Hillmert* 2001, 256 ff.). Berufe³² nehmen in diesem Bildung-Beschäftigung-Kontext eine zentrale Rolle ein (vgl. *Kraus* 2009, 55; *Georg & Sattel* 2006, 125). *Beck, Brater & Daheim* verstehen hierunter

„relativ tätigkeitsunabhängige, gleichwohl tätigkeitsbezogene Zusammensetzungen und Abgrenzungen von spezialisierten, standardisierten und institutionell fixierten Mustern von Arbeitskraft“ (*Beck, Brater & Daheim* 1980, 20, Hervorhebung im Original).

An sich sind sie kein deutsches Spezifikum, ihre Entwicklung³³ wie auch die hiermit verbundene Qualifizierung werden jedoch als spezifisch für Deutschland betrachtet (vgl. *Brockmann, Clarke, Winch et al.* 2011a, 1; *Hanf* 2011, 53). So ist die Entwicklung des Berufs und der (dualen³⁴) Berufsausbildung in Deutschland insbesondere eng an die in der deutschen Industrie ab den 1920er Jahren verfolgte Bildungsoffensive geknüpft. Die Einführung einer verbesserten technischen Berufsausbildung sollte damals zur Generierung qualifizierter Facharbeiter für qualitativ anspruchsvolle Aufgaben im industriellen Produktionsprozess führen (vgl. ausführlich *Schütte* 1992, 60 ff.). Der industrielle Facharbeiter entwickelt sich ab den 1930er Jahren zu einem „Leitbild der deutschen Berufsausbildung“ (*Greinert* 1999, 86). Die überwiegend betrieblich organisierte, staatlich normierte Berufsausbildung mit der Dualität der Lernorte (berufsschulisch und betrieblich) ist dabei ein deutsches Spezifikum im Vergleich zu anderen Industrieländern. Das durch ein Facharbeiterzertifikat ausgewiesene Qualifikationsprofil hat auf berufsfachlich strukturierten Arbeitsmärkten eine zentrale Signalwirkung und damit Steuerungsfunktion für personalpolitische Entscheidungen (vgl. *Georg & Sattel* 2006, 129). Grundsätzlich wird den Berufen im Hinblick auf den Arbeitsmarkt für mittlere Qualifikationsniveaus aber auch aktuell eine strukturierende Funktion zugesprochen (vgl. *Hanf* 2011, 54; *Kraus* 2009, 61; *Seibert* 2007, 1). Über diese strukturierende Funktion hinaus wird mit dem Berufskonzept eine erwerbsarbeitsbezogene Identitätsstiftung und berufsbiografische Grundlegung verbunden (vgl. *Brockmann, Clarke, Winch et al.* 2011a, 1; *Hanf* 2011, 54). Beinah ‚philosophisch‘ beschreibt *Beck* den Beruf als „inneres Rückgrat der Lebensführung“ (*Beck* 1986, 222).

Zusammenfassend zeigt sich in Bezug auf die Arbeitsverhältnisse der fordistischen Ära die Unabhängigkeit betrieblicher Prozesse vom Subjekt, die Separierung zwischen planenden und

³² Der im Deutschen genutzte Begriff Beruf geht auf das späte Mittelalter zurück (vgl. *Conze* 1994, 490).

³³ Eine ausführliche Betrachtung der historischen Anfänge des Berufs bis heute wird aufgrund des begrenzten Rahmens dieser Arbeit nicht vorgenommen (s. hierfür z. B. *Kraus* 2006, 143 ff.; *Greinert* 1998, 33 ff.; *Conze* 1994, 490 ff.).

³⁴ Dual bezieht sich u. a. auf die Kooperation zweier Sozialpartner (vgl. *Brockmann, Clarke, Winch et al.* 2011a, 3).

ausführenden Ebenen und die hohe existenzielle Sicherheit und Vorhersehbarkeit des Erwerbslebens für den Einzelnen (vgl. u. a. *Diewald* 2010, 32 f.; *Sauer* 2010, 21). Insbesondere auch für Deutschland scheint es so zu sein, dass die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber eine der Voraussetzungen existenzieller Sicherheit ist (bzw. so wahrgenommen wird).

Krise des Fordismus

Ab den 1970er Jahren gerät das im Vorangegangenen beschriebene, auf Wachstum ausgerichtete System des Fordismus in eine Krise (vgl. *Sauer* 2010, 20 f.; *Elster* 2007, 22 ff.; *Koch* 2003, 45 ff., 51 ff.; *Kern & Schumann* 1984, 21). Unternehmen weiten zwecks Produktivitätssteigerungen ihre Absatzmärkte aus, was zu einer steigenden Konkurrenz auf dem globalen Markt – auch um Rohstoffe – führt. Steigende Rohstoffpreise und ein sich dennoch verringerndes Produktivitätswachstum sowie steigende Arbeitskosten belasten die Unternehmen. Auch die Volkswirtschaften haben höhere Sozialleistungen zu tragen (vgl. *Lipietz* 1998, 118 f.). Im internationalen Vergleich setzt diese Krise in Großbritannien früher ein als in anderen Nationen. Der Wachstumsprozess, wie ihn andere westliche Staaten mit fordistischen Systemen bislang erleben, fällt dort grundsätzlich schwach aus.³⁵ Besonders verheerend zeigt sich die britische Krise dabei an der Ende der 1970er Jahre ihren Tiefpunkt erreichenden Automobilindustrie. Im Zuge der Krise sinkt die Beschäftigung dort zwischen 1975 und 1989 um 42,8 %³⁶ (vgl. *Pollard* 1994, 260 f.). Die Automobilindustrie ist allerdings auch in anderen Nationen stark von der Krise betroffen. Weltweit kommt es infolge zunehmender Absatzschwierigkeiten zu Überkapazitäten, in der westdeutschen Automobilindustrie dominiert der Verdrängungswettbewerb zur Erhaltung der Produktionsvolumina (vgl. *Kern & Schumann* 1984, 41).

Entwicklungen infolge der Krise des Fordismus, forciert u. a. durch politische und betriebliche Reaktionen hierauf, werden im Folgenden näher dargestellt.

³⁵ Zwar entwickelt sich die britische Wirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg im Hinblick auf den Anstieg von Brutto- oder Nettoinlandsprodukt positiv, die Wachstumsraten sind allerdings, verglichen mit Industrienationen wie z. B. Deutschland, den Vereinigten Staaten von Amerika, Frankreich oder Japan, relativ gering (vgl. statistisch unterlegt *Pollard* 1994, 270 f.). Dieser „defizitär fordistisch[e]“ (*Jessop* 1994, 356) Wachstumsprozess wird begleitet von ab 1960 nicht durch Produktivitätssteigerungen gestützte, gewerkschaftlich vereinbarte Lohnerhöhungen und eine Wohlfahrtspolitik, die neben sozialer Absicherung eher auf Vollbeschäftigung als auf Wachstum setzt (vgl. *Jessop* 1994, 356; *Pollard* 1994, 276; *Kavanagh* 1987, 34 f.).

³⁶ Der Rückgang von 458.000 Beschäftigten im Jahr 1975 auf 262.000 Beschäftigte im Jahr 1989 entspricht nach eigener Berechnung 42,8 %.

Ist im Folgenden bei einer Prozentzahl-Nennung keine Nachkommastelle angegeben, ist dies durch die Angabe in der herangezogenen Quelle bedingt. Gegebenenfalls enthält die herangezogene Quelle jedoch auch eine Angabe wie ‚vier von fünf‘ – derartige Angaben sind partiell von der Forscherin in eine Prozentzahl umgewandelt und ohne Nachkommastellen-Setzung in den vorliegenden Text übernommen worden.

2.1.2 Entwicklungen im Kontext von Erwerbsarbeit

Im Zusammenhang mit den die Erwerbsarbeit betreffenden Entwicklungen infolge der Krise des fordistischen Systems wird international von einer erwerbsarbeitsbezogenen Destandardisierung gesprochen. Im Kern geht es dabei vor allem um Brüche der erwerbsphasen-, berufs- und arbeitgeberbezogenen Kontinuität wie auch um Brüche in der Kontinuität beruflicher (Aufstiegs-)Entwicklung (vgl. *Diwald* 2010, 31 ff.). Für die Diskussion über das Employabilitykonzept sind diese Entwicklungen relevant, da die jüngere Diskussion hierüber maßgeblich durch sie geprägt ist. So hat sich angesichts der zunehmenden Brüchigkeit institutionell vermittelter Sicherheit vor allem ab den 1990er Jahren eine Diskussion über die Verantwortung des Einzelnen zur Sicherung seiner Erwerbssituation und seiner Vorstellungen in Bezug auf das Erwerbsleben entwickelt. Das sogenannte „Selbstmanagement der eigenen beruflichen Entwicklung“ (*Wiese* 2008, 161) ist seitdem ein bedeutendes Thema im Kontext von Erwerbsarbeit (vgl. *Kleemann, Matuschek & Voß* 2003, 76 ff.; exemplarisch s. *de Vos, Dewettinck & Buyens* 2009; *Wittwer* 2008).

Im Kern geht es darum, dass der Einzelne infolge veränderter Risikolagen im (Erwerbs-)leben verstärkt eine „eigenlogische Gestaltung“ (*Kleemann, Matuschek & Voß* 2003, 77) desselben vornehmen soll. Seine berufliche Entwicklung ist von ihm zu steuern. In diesem Zusammenhang ist die Rede von der Reflexion der eigenen Vorstellungen bezüglich des weiteren (Erwerbs-)Lebens und die nach Abgleich mit der Ist-Situation vorzunehmende eigenständige Planung und Umsetzung von auf die Zielerreichung ausgerichteten Aktivitäten, und dies über die Phase des Einstiegs in das Erwerbsleben hinaus (vgl. *Wiese* 2008, 161; *Kleemann, Matuschek & Voß* 2003, 78 f.).³⁷

Im Folgenden wird ein Einblick in die diesbezügliche Entwicklung ab circa den 1970er Jahren vermittelt. Die Entwicklung in Deutschland steht dabei im Mittelpunkt; aufgrund des in dieser Untersuchung im Fokus stehenden Automobilherstellers wird der Blick insbesondere auch auf die Entwicklung im industriellen Sektor gerichtet. Rückbezüge bspw. auf Großbritannien erfolgen vor dem Hintergrund der sich dort schon früher als in Deutschland zeigenden Krise des Fordismus.

Bevor jedoch ein Eindruck über die Entwicklung im Bereich der Beschäftigung vermittelt und arbeitsmarktpolitische Aktivitäten als Reaktion auf die Krise des Fordismus vorgestellt

³⁷ S. auch Konzepte wie die Protean Career und die Boundaryless Career (s. bspw. *Park & Rothwell* 2009; *de Vos & Soens* 2008; *Briscoe, Hall & Frautschy DeMuth* 2006). Sie werden aufgrund des begrenzten Rahmens dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt.

werden, erfolgt ein Exkurs zu dem Begriff der beruflichen (Aufstiegs-)Entwicklung. Diese ist zur Zeit des Fordismus ein durchaus verlässlicher Aspekt von Beschäftigung (vgl. *Albert* 1992, 117). Das hiermit bzw. mit den synonym verwendeten Begriffen Karriere bzw. Laufbahn (vgl. *Moser* 2004, 540) verbundene Verständnis variiert interdisziplinär (vgl. *Arthur, Hall & Lawrence* 1989, 7) und auch kulturell (vgl. *Cerdin & Bird* 2008, 208). Der Karrierebegriff wird bspw. im Deutschen von *Sonntag & Stegmaier* definiert als

„Abfolge von Stellen und Positionen ..., die eine Person im Rahmen ihrer Erwerbstätigkeit durchläuft“ (*Sonntag & Stegmaier* 2007, 49, Hervorhebung der Forscherin).

Im Amerikanischen bspw. verstehen *Arthur, Hall & Lawrence* unter der Karriere

„the evolving sequence of a person's work experiences over time“ (*Arthur, Hall & Lawrence* 1989, 8, Hervorhebung im Original).

Dies Verständnis ist so oder ähnlich verbreitet (s. bspw. *Arnold & Cohen* 2008, 2; *Cerdin & Bird* 2008, 208). In dieser Untersuchung wird dem sich konkreter auf die Erwerbsarbeit beziehenden Karriereverständnis von *Sonntag & Stegmaier* gefolgt (s. *Sonntag & Stegmaier* 2007, 49). Geeignet erscheint ihr Verständnis auch aufgrund der Tatsache, dass keine normative Aussage darüber gemacht wird, in welche Richtung (vertikal, horizontal) sich eine Karriere entwickelt. Damit erscheint diese Definition als den Entwicklungen im Zuge der Krise des Fordismus, wie sie sich bspw. bei Facharbeitern konkret zeigen (Bruch bisheriger Aufstiegsentwicklung), angepasst (s. Abschnitt 2.1.2.3).

2.1.2.1 Beschäftigungsentwicklungen und arbeitsmarktpolitische Aktivitäten

Zwecks Förderung des Leseflusses sind die die folgenden Ausführungen belegenden quantitativen Angaben überwiegend in den Fußnoten dargestellt.

Beschäftigungsentwicklungen

Infolge der einsetzenden Krise des Fordismus zeigt sich nicht nur in Deutschland in den 1970er Jahren ein Anstieg der Arbeitslosigkeit³⁸ (vgl. *Bundesagentur für Arbeit* 2012, Tab. 1.1). Auch in Großbritannien spiegelt sich die in den 1970er Jahren weiter verschärfende wirtschaftliche Krise in den Arbeitslosenzahlen wider³⁹ (vgl. *OECD* 2012). Gleiches ist in den

³⁸ Für Deutschland zeigt sich zwischen 1950 und 1961 ein Rückgang der Quote Arbeitsloser auf 0,8 %. Sie bewegt sich in den Folgejahren überwiegend unterhalb 1,0 %. Zwischen 1974 und 1975 steigt sie jedoch auf 4,7 %, ab 1981 überschreitet sie dauerhaft bis 1990 5,5 %.

³⁹ Bewegen sich die Arbeitslosenquoten in Großbritannien in den Jahren 1970 bis 1974 zwischen 2,1 % (1974) und 3,1 % (1972), steigen sie ab 1976 auf 4,9 % und bewegen sich danach mit Ausnahme von 4,7 % in 1979 bis zum Jahr 2000 dauerhaft über 5,2 %, von 1982 bis 1987 sogar über 10,5 %.

Vereinigten Staaten der Fall⁴⁰ (vgl. *United States Department of Labour* 2012, eigene Berechnungen auf Basis monatlicher Daten ab 1965).

Zudem zeigen sich ab 1970 in Deutschland deutlich sektorale Verschiebungen der Arbeitnehmeranteile zulasten des industriellen (sekundären) und zugunsten des Dienstleistungssektors (tertiärer Sektor)⁴¹ (vgl. *Statistisches Bundesamt* 2012b). Der Rückgang der Beschäftigung zeigt sich speziell auch in der (west-)deutschen Metall- und Elektroindustrie, der der im Fokus der Untersuchung stehende Automobilhersteller zuzurechnen ist: Ab 1970 bis zur Mitte der 1980er Jahre zeigt sich ein Beschäftigungsrückgang um 11,2 %. Beschäftigungszahlen vergleichbar mit jenen im Jahr 1970 sind hier seitdem nicht mehr erreicht worden⁴² (vgl. *Gesamtmetall. Die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie* 2012; s. zur aktuellen Situation in der deutschen Automobilindustrie⁴³ *Statistisches Bundesamt* 2012c). Auch in Großbritannien zeigen sich der Rückgang der Beschäftigung im industriellen und das Wachstum der Beschäftigung im Dienstleistungssektor⁴⁴ (vgl. *Schmucker* 1997, 63 f.).

Weiterhin zeigt sich bspw. in Großbritannien ab den 1980er Jahren ein Rückgang der ‚traditionellen‘, d. h. unbefristeten Vollzeitarbeitsverhältnisse,⁴⁵ während atypische, also u. a. befristete und nicht auf Vollzeit⁴⁶ angelegte Beschäftigungsverhältnisse zunehmen⁴⁷. Sektorale zeigt sich dabei die Dominanz dieser flexiblen, atypischen Arbeitsverhältnisse im Dienstleistungssektor⁴⁸ (vgl. *Carley & Suri* 1993, 601 ff.).

⁴⁰ Sind 1965 und 1969 zwischen 3,5 % (1969) und 4,5 % (1965) aller Erwerbspersonen arbeitslos, steigt die Quote ab 1970 auf 5,0 %. Mit Ausnahme des Jahres 1973 (4,9 %) liegt sie bis 1997 über 5,0 %. So sind 1975 bereits 8,5 % arbeitslos, nach leichten Rückgängen folgt 1982 ein erneuter Anstieg auf 9,7 %. Anschließend wieder abnehmend, steigt die Arbeitslosenquote knapp zehn Jahre später erneut auf 6,9 % im Jahr 1991 an. Erst ab 1997 ist ein längerer Rückgang bis zum Jahr 2002 auf maximal 4,9 % zu verzeichnen.

⁴¹ In Deutschland sind im sekundären Sektor im Jahr 1970 52,5 % aller Arbeitnehmer, im Jahr 2011 25,6 % aller Arbeitnehmer beschäftigt. Im tertiären Sektor hingegen sind im Jahr 1970 46,1 % aller Arbeitnehmer, im Jahr 2011 73,5 % aller Arbeitnehmer beschäftigt.

⁴² Die Beschäftigung sinkt zwischen 1970 (4.276.000 Beschäftigte) und 1986 (3.798.000 Beschäftigte), dies sind nach eigenen Berechnungen - 11,2 %. Nach einem kurzen, wiedervereinigungsbedingten ‚Beschäftigungshoch‘ im Jahr 1991 (4.893.000 Beschäftigte) liegt die Beschäftigung in der deutschen Metall- und Elektroindustrie zwischen 3.993.000 Beschäftigten im Jahr 1993 und 3.395.000 Beschäftigten im Jahr 1997. In 2011 sind dort 3.569.000 Personen beschäftigt.

⁴³ Speziell in der deutschen Automobilindustrie halten sich die Beschäftigungszahlen seit 2005 trotz der Wirtschaftskrise relativ ‚konstant‘. Im Bereich Kraftwagen und Kraftwagenteileherstellung sind seit 2005 maximal 749.222 Personen (2005) und im Minimum 701.585 (2010) Personen beschäftigt, wobei nach dem Sechs-Jahres-Tief in 2010 in 2011 bereits wieder ein Beschäftigungszuwachs auf 719.535 Beschäftigte zu verzeichnen ist (vgl. *Statistisches Bundesamt* 2012c). Dabei ist allerdings auch zu berücksichtigen, dass Unternehmen wie bspw. *Volkswagen* auch eine tarifvertragliche Absicherung der Beschäftigungsverhältnisse haben, die dort bspw. im Jahr 2010 nochmals bis Ende des Jahres 2014 verlängert wurde (vgl. *Volkswagen Aktiengesellschaft* 2010).

⁴⁴ Der Autor bezieht sich hier auf Daten ab dem Jahr 1980.

⁴⁵ Sind 1981 noch 70 % aller Beschäftigten traditionell beschäftigt, sind es 1988 nur noch 64 %.

⁴⁶ ‚Teilzeit‘ ist in Großbritannien gegeben bei einer Arbeitszeit unter 30 Wochenarbeitsstunden.

⁴⁷ Es zeigt sich ein Anstieg von 30 % (1981) auf 36 % (1988).

⁴⁸ 1986 arbeiten hier über 65 % der atypisch Beschäftigten. Im produzierenden Sektor hingegen dominiert zeitgleich das ‚traditionelle‘ Arbeitsverhältnis, lediglich 9,2 % sind atypisch beschäftigt.

Ebenfalls zeigt sich für das wiedervereinigte Deutschland: Im Vergleich zu 1991 ist der Anteil der traditionellen (Normal-)Arbeitsverhältnisse an allen Beschäftigungsverhältnissen abhängig Beschäftigter gesunken⁴⁹ (vgl. *Statistisches Bundesamt* 2012a; *Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung* 2008, 432). Der Anteil atypischer Beschäftigungsverhältnisse⁵⁰ ist hingegen gestiegen⁵¹ (vgl. *Statistisches Bundesamt* 2012a; *Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung* 2008, 432 f.). Bezogen auf den industriellen Sektor allerdings zeigt sich eine hohe Stabilität des Anteils des Normalarbeitsverhältnisses an allen Beschäftigungsverhältnissen, das Normalarbeitsverhältnis ist auch aktuell das dominierende Arbeitsverhältnis⁵² (vgl. *Statistisches Bundesamt* 2012c; *Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung* 2008, 436).

Arbeitsmarktpolitische Aktivitäten

Angeichts der im Vorangegangenen beschriebenen Entwicklungen von Beschäftigung und Beschäftigungsformen wird hier ein kurzer Einblick in die britische und deutsche Arbeitsmarktpolitik im Zuge der Krise des fordistischen Systems vermittelt. Das Beispiel Großbritannien wird vorgestellt, da – wie bereits erwähnt – der dort ab dem Ende der 1970er Jahre verfolgten (Arbeitsmarkt-)Politik und der Diskussion über Employability indirekt ein Einfluss auf die deutsche Diskussion über Employability zugeschrieben wird (vgl. *Kraus* 2006, 114 ff., 121). Grundsätzlich wird dabei im Folgenden deutlich, dass es im Kern um Beschäftigungsförderung durch Flexibilisierung im Sinne der Deregulierung geht.

Zunächst zu den politischen Aktivitäten britischer Regierungen ab 1979 bis in die 1990er Jahre: Die in Großbritannien früher als in anderen Nationen einsetzende Krise des fordistischen Systems und ihre Folgen bspw. für die Beschäftigung münden ab 1979 mit dem Regierungswechsel⁵³ in neoliberale, den Markt stärkende politische Aktivitäten (vgl. *Schmucker* 1997, 66 ff.; *Jessop* 1994, 353). Diese politischen Aktivitäten sind die Reaktion auf die mangelnde

⁴⁹ 1991 liegt der Anteil bei 75 %. Zur Erläuterung: Im Original ist die Rede von „drei von vier“ (*Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung* 2008, 432). Im Jahr 2011 liegt der Anteil bei 66,2 % (vgl. *Statistisches Bundesamt* 2012a).

⁵⁰ Hierbei handelt es sich um „befristete sowie geringfügige Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsverhältnisse, die in Teilzeit ausgeübt werden oder bei denen es sich um Leiharbeitsverhältnisse handelt“ (*Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung* 2008, 422).

⁵¹ Im Jahr 1991 sind 18,2 % atypisch beschäftigt (vgl. *Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung* 2008, 433). Im Jahr 2011 sind es 22,1 % (vgl. *Statistisches Bundesamt* 2012a).

⁵² Die Anteile des Normalarbeitsverhältnisses an allen Beschäftigungsverhältnissen abhängig Beschäftigter im industriellen Sektor sind 1991: 84,6 % (vgl. *Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung* 2008, 436); 2011: 85,3 % (vgl. *Statistisches Bundesamt* 2012c, eigene Berechnung).

⁵³ Diesem Regierungs- und damit Politikwechsel geht ab dem Ende des Zweiten Weltkriegs neben den Folgen einer defizitären fordistischen Wirtschaft auch eine politische Systemkrise voraus (vgl. *Jessop* 1994, 355 ff.).

Flexibilität zur Zeit des Fordismus wie auch in der nachfolgenden Phase (vgl. *Jessop* 1994, 359 ff.). Verbunden hiermit sind umfangreiche arbeitsmarktbezogene politische Eingriffe (vgl. auch *Heise* 1998, 47 ff.). So werden zwecks stärkerer Flexibilisierung von Löhnen und Arbeitsbedingungen Einschnitte im Bereich des Arbeitsrechts wie auch des sozialen Sicherungssystems vorgenommen. Konkret gehört hierzu auch die Aktivierung Arbeitsloser mittels Bildungs- und Beschäftigungsprogrammen. Ihr Zweck ist u. a. die Entlastung der Arbeitsmarktstatistiken und die Vermittlung Arbeitsloser u. a. in staatlich subventionierte Tätigkeiten (auch in solche, die sich unterhalb von Tariflöhnen bewegen). Zudem werden Kündigungschutzregelungen gelockert (vgl. *Wilkinson* 1988, 483 ff.).⁵⁴ Unter der 1997 von *Tony Blair* übernommenen Regierung werden viele der bisherigen Prinzipien beibehalten. So wird bspw. versucht, den Arbeitsmarktzugang und -verbleib der unter 25-Jährigen Arbeitslosen zu fördern, indem Arbeitsplätze bezuschusst und Weiterbildungsmaßnahmen gefördert werden. Eine Verweigerung gegenüber diesen Maßnahmen führte zu Einschnitten in den staatlich gewährten Sozialleistungen (vgl. *Scharf* 2001, 56 ff.).

Die arbeitsmarktbezogenen Aktivitäten der konservativ-liberalen Regierung der Bundesrepublik Deutschland ab den 1980er Jahren bis in die 1990er Jahre zeigen: Auch hier wird Mitte der 1980er Jahre auf die u. a. durch die wirtschaftliche Entwicklung bedingte Kritik an einer fehlenden Arbeitsmarktflexibilität reagiert. Nicht unumstrittene Gesetze zur arbeitsmarktbezogenen Deregulierung werden beschlossen, da in der sich bis dahin entwickelnden arbeitsmarktbezogenen Regulierungsdichte⁵⁵ eine Ursache der Unflexibilität des Arbeitsmarktes gesehen wird (vgl. *Kress* 1998, 493; *Deregulierungskommission* 1991, 136). *Kress* beschreibt als Zielbereiche einer arbeitsmarktbezogenen Deregulierung u. a. den Arbeitsschutz und Entgeltregelungen, Regelungen der Arbeitszeiten, die Rechtsprechung im Bereich Erwerbsarbeit wie auch die Tarifautonomie (vgl. *Kress* 1998, 494 ff.; grundlegend *Buttler* 1986, 11 ff.). Allerdings verweist *Heise* darauf, dass die in Deutschland verfolgten, arbeitsmarktbezogenen Deregulierungsmaßnahmen keinen „Um- bzw. Abbau des Sozialstaats“ (*Heise* 1998, 49) darstellen, die Eingriffe demnach vergleichsweise gering gewesen seien. Erst zur Mitte der

⁵⁴ Wenngleich eine (Re-)Integration der hier in den Fokus rückenden Arbeitsangebotsseite in den Arbeitsmarkt zwecks Weiterbildungsmaßnahmen als Förderung der Voraussetzungen der individuellen Employability erscheint (vgl. bspw. *Hillmert* 2001, 85), zielt diese Strategie, wie *Cruz Castro* kritisch bemerkt, allerdings eher auf die Lohnflexibilisierung im Bereich Geringqualifizierter als auf die grundsätzliche Qualifizierung dieser Personen und damit die Reduktion ihrer Anzahl (vgl. *Cruz Castro* 1999, 3).

⁵⁵ Deregulierung wird verstanden als eine zugunsten der wirtschaftlichen Freiheit erfolgende Veränderung von Spielregeln, als „jede staatliche oder staatlich sanktionierte Beschränkung der Handlungsmöglichkeiten, der Verfügungsmöglichkeiten des Menschen“ (*Deregulierungskommission* 1991, 1).

1990er Jahre sieht er auch hier deutlicher eine arbeitsmarktbezogene Deregulierung (vgl. *Heise* 1998, 49).

Politisch aktiv wird zudem auch die Europäische Union infolge der Entwicklungen im Bereich der Beschäftigung. So sind die diesbezüglich im Vorangegangenen beschriebenen Entwicklungen begleitet von den die Arbeitsmarktflexibilisierung fördernden und fordernden arbeitsmarktpolitischen Strategien und Beschlüssen (vgl. bspw. *Europäischer Rat* 2000; *Europäische Kommission* 1997; *OECD* 1996; 1994). Die Aktualität solcher arbeitsmarktorientierter Strategien zeigt sich bis heute in politischen Papieren. Employability ist dabei eine Zielkategorie (s. z. B. *European Commission* 2010, 9).

Zusammenfassend zeigt sich an dieser Stelle für Deutschland: Eine negative Beschäftigungsentwicklung infolge der Krise des Fordismus ist gegeben, auch im industriellen Sektor. Das Normalarbeitsverhältnis allerdings ist bis heute das dominante Beschäftigungsverhältnis im industriellen Sektor.

Eng verknüpft mit der international thematisierten Destandardisierung der Erwerbsarbeit (vgl. hierzu *Diewald* 2010, 33) ist auch die ab den 1970er Jahren beginnende kritische Auseinandersetzung mit dem besonders in Deutschland dominierenden Berufskonzept (vgl. *Georg & Sattel* 2006, 145 f.).⁵⁶ Diskussionen über das Berufskonzept sind eng verknüpft mit Arbeitsanforderungen und ihrer Veränderung. Im folgenden Abschnitt wird zunächst ein Einblick in allgemeine betriebliche Veränderungen infolge der Krise des Fordismus und infolge sich verändernder Wettbewerbsbedingungen gegeben. Ein bedeutender Aspekt ist dabei die sogenannte Subjektivierung von Arbeit. Speziell mit Blick auf die (Automobil-)Industrie werden dort vorgenommene Veränderungen mit ihren Folgen für die Arbeitsanforderungen insbesondere im Bereich der Produktionsarbeit dargestellt. In Abschnitt 2.1.2.3 wird ein Einblick in aktuelle Befunde zu dem Beruf vermittelt; zudem wird die Kritik am Berufskonzept insbesondere im Zusammenhang mit Anforderungsentwicklungen im Bereich der industriellen Facharbeit beleuchtet.

2.1.2.2 Betriebliche Veränderungen: veränderte Anforderungen an Beschäftigte

Veränderungen im Zuge der Krise des Fordismus beziehen sich nicht nur auf Beschäftigungszahlen und Veränderungen der Beschäftigungsformen. Vor allem auch industrielle Unternehmen nehmen Veränderungen infolge anzupassender betrieblicher Strategien vor. So ist die

⁵⁶ S. zu den Diskussionen bspw. *Minssen* (2012, 139 ff.); *Elster* (2007, 43 ff.); *Kraus* (2006, 149 ff.).

Produktqualität zunächst im Fokus der ungefähr seit Beginn der 1980er Jahre vornehmlich verfolgten Wettbewerbsstrategie, später sind zudem Kosten und Flexibilität im Fokus. Zur Umsetzung jener Strategien werden die Produktions- und Arbeitsprozesse angepasst. Dies führt zu veränderten Arbeitsanforderungen der Beschäftigten (vgl. *Kern & Sabel* 1994, 606). Ihre tätigkeitsbezogene Flexibilität ist u. a. gefordert (vgl. *Sparrow* 1998, 81; *Guest* 1987, 514; *Atkinson* 1984, 28). Im Zusammenhang mit diesen Entwicklungen ist die Rede von einem sich herausbildenden nachfordistischen Übergangsregime (vgl. *Sauer* 2010, 24).⁵⁷ Neben der Permanenz betrieblicher Reorganisationsprozesse werden als dessen weitere Merkmale die zunehmende Vermarktlichung der Arbeit durch parallele (widersprüchliche) Entwicklungstendenzen wie Prekarisierung, Subjektivierung und Standardisierung gesehen. Ein weiteres Merkmal ist die betriebliche, strukturell forcierte Verantwortungsübertragung an die Arbeitnehmer. Diese bezieht sich auf die Erfüllung der Arbeitsziele und darüber hinaus auf das Bestehen auf dem Arbeitsmarkt [der Arbeitnehmer als (in-)direkter (Arbeits-)Marktakteur] (vgl. *Sauer* 2010, 25 ff.; *Moldaschl* 2003, 32 f.).⁵⁸

Im Folgenden wird im Zusammenhang mit betrieblichen Veränderungen der Arbeits- und Prozessorganisation die vor allem arbeits- und industriesoziologisch beleuchtete Thematik der Subjektivierung näher erläutert (vgl. hierzu *Minssen* 2012, 117 ff.; *Sauer* 2010, 28 f.; *Moldaschl* 2003, 29 ff.).⁵⁹

Subjektivierung von Arbeit

Das Subjekt rückt im Zuge der Krise des Fordismus stärker in den betrieblichen wie auch wissenschaftlichen Fokus (vgl. *Minssen* 2012, 118 f.; *Lohr* 2003, 515). Sind in der fordistischen Ära subjektive Leistungen arbeits- und prozessorganisatorisch auszuschließen (vgl. *Minssen* 2012, 119; *Moldaschl* 2003, 32 f.), ändert sich dies mit der Krise des Fordismus (vgl. *Moldaschl* 2003, 29 ff.). Die Nutzung der Subjektivität der Arbeitskräfte entwickelt sich zum betrieblicherseits verfolgten Prinzip (ökonomisch motiviert, vgl. *Kleemann, Matuschek & Voß* 2003, 70 f.; *Moldaschl & Voß* 2003b, 16).

⁵⁷ Der Begriff Regime verweist auf eine erkennbare Kontur aktueller Entwicklungen. Dieser weniger ein Ende als vielmehr einen fließenden Übergang andeutende Begriff entspricht einer angesichts beobachteter Entwicklungen weniger gegebenen Ablösung als eher einer Anpassung des fordistischen Systems an veränderte Rahmenbedingungen (vgl. *Sauer* 2010, 23 ff.; auch *Bechtle & Sauer* 2003, 35 f.). In anderen Arbeiten wird stattdessen der Begriff Postfordismus gewählt (vgl. z. B. *Traue* 2010, 49 ff.; kritisch *Elster* 2007, 26) als Ausdruck für das nach dem Fordismus Kommende.

⁵⁸ Ein weiterer Aspekt ist eine sich verändernde Rolle des Betriebsrats infolge sich verändernder individueller Interessenlagen (vgl. *Sauer* 2010, 25, 29 ff.).

⁵⁹ S. ausführlich die Beiträge in *Moldaschl & Voß* (2003a); weiterhin *Lohr* (2003); *Baethge* (1991).

Betriebliche Treiber der Einbringung von Subjektivität in die Arbeit sind nach *Moldaschl* neben der Ökonomisierung die Individualisierung und die Prozeduralisierung (vgl. *Moldaschl* 2003, 32 ff.). Die Ökonomisierung als Treiber bezieht sich u. a. auf die betrieblich induzierte Übernahme von Marktmechanismen in die Gestaltung betrieblicher (Arbeits-) Prozesse; so nimmt bspw. die personale Führung zugunsten marktförmiger Koordinationsmechanismen ab. Hierin wird die betrieblich forcierte Konfrontation des Arbeitnehmers mit dem Markt gesehen, damit dieser „wie ein ‚unternehmerisches Subjekt‘“ (*Moldaschl* 2003, 33) agiere (vgl. auch *Sauer* 2010, 25 f.). Einen Überblick über die kontrovers geführte Debatte über Vor- und Nachteile dieser Vermarktlichung vermittelt *Minssen*, der mit der Vermarktlichung den auf die Arbeitnehmer ausgeübten Druck bei gleichzeitig entstehenden Freiräumen verbindet (vgl. *Minssen* 2012, 117 f.).

Die Prozeduralisierung als Treiber von Subjektivierung bezieht sich auf konstante interne Veränderungsprozesse: Anpassungsprozesse münden nicht in einen dauerhaften Zustand, sondern werden permanent vorgenommen im Sinne stetiger Optimierung. Beispiele hierfür sind Anpassungen von Arbeitszeitmodellen wie auch von Entlohnungssystemen. Die kontinuierliche Neuaushandlung von Regeln wird erforderlich, mit den daran als Rationalisierern ihrer Arbeitskontexte (vgl. *Moldaschl & Voß* 2003b, 15 f.) zu beteiligenden Arbeitnehmern (vgl. *Moldaschl* 2003, 35).

Individualisierung als Treiber von Subjektivierung (vgl. *Moldaschl* 2003, 34) ist der Oberbegriff für zahlreiche Individualisierungsprozesse und -diagnosen (vgl. *Junge* 2002, 15). Eine Schnittmenge der diversen Verständnisse existiert (vgl. *Kron & Horáček* 2009, 8), sie zeigt sich hinsichtlich des wachsenden Stellenwerts des Individuums am Vergesellschaftungsprozess (vgl. *Junge* 2002, 9; s. auch *Beck* 1983, 42).⁶⁰ *Kraus* verweist in diesem Kontext darauf, dass die soziologische Debatte über Individualisierung stärker durch die Realität, d. h. durch tatsächliche Entwicklungen geprägt sei als die vor allem von politischen und wirtschaftlichen Akteursebenen geführte Employabilitydiskussion. Die Diskussion über Employability sieht sie

„eher als ‚Diskurspolitik‘..., die auf eine entsprechende Veränderung gesellschaftlicher Normalitätsvorstellungen ausgerichtet ist“ (*Kraus* 2006, 67, Hervorhebung der Forscherin).

Gesellschaftlich soll zukünftig das als normale individuelle Beschäftigungsvoraussetzung betrachtet werden, was derzeit inhaltlich in der Employabilitydiskussion aufgegriffen wird.

⁶⁰ Eine eindeutige empirische Bestätigung der These einer zunehmenden Individualisierung fehlt, bedingt auch durch die unterschiedlichen Zugänge zu dem Individualisierungsbegriff (vgl. *Junge* 2002, 16 ff.).

Der Diskurs über Employability zielt darauf, die diesbezügliche betriebliche Realität – die Realität in Bezug auf das Thema Beschäftigung und die individuelle Voraussetzung hierfür – zu verändern. Von ihrer Realitätsverhaftung unterschiedlich zu verorten unterstreicht *Kraus* dennoch die große Schnittmenge zwischen dem in der Individualisierungsdebatte Aufgegriffenem und der Employabilitydebatte und kommt zu dem Schluss, dass die These der Individualisierung zu auf Employability bezogene Analysen herangezogen werden kann (vgl. *Kraus* 2006, 67 f.).

Im Kontext von Arbeit weist *Moldaschl* auf die über Ökonomisierungspraktiken (Bsp.: leistungsbezogene Vergütung) realisierte Individualisierung hin. Ein weiteres Beispiel für eine Individualisierungspraktik sind individualisierte Arbeitszeitmodelle. Am Beispiel der betrieblicherseits häufig nicht nur an das Individuum, sondern gleichzeitig auch an das Kollektiv gekoppelten betrieblichen (Entlohnungs-)Systeme stellt er die These auf, dass die mit dieser Kopplung einhergehenden Probleme bzw. deren Lösung überwiegend an die Arbeitnehmer übertragen werden. Neben dem Effekt, derartige Abstimmungsleistungen nicht mehr betrieblicherseits vornehmen zu müssen, sieht er als weiteren Effekt die Entzweiung kollektiver Interessen und damit die Stärkung betrieblicher Macht (vgl. *Moldaschl* 2003, 34; 2001, 156 f.).

Psychologischer Vertrag

Ein auch im Zusammenhang mit einer betrieblich forcierten Individualisierung diskutiertes Konzept ist das des psychologischen Vertrags (vgl. *Moldaschl* 2003, 34).⁶¹ Bedeutsam ist, dass es sich hierbei trotz des dies suggerierenden Wortbestandteils ‚Vertrag‘ nicht um ein juristisches Konstrukt mit rechtlich bindender Wirkung handelt.

Angesichts der im Vorangegangenen beschriebenen sozioökonomischen Entwicklungen wird infolge der Krise des Fordismus vor allem ab dem Ende der 1980er Jahre eine Veränderung der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung (vgl. *Herriot, Manning & Kidd* 1997, 152) hinsichtlich eines neuen psychologischen Vertrags diskutiert (vgl. z. B. *Millward & Hopkins* 1998, 1530 f.; *Herriot, Manning & Kidd* 1997, 151 f.; *Hiltrop* 1995, 287). Im Mittelpunkt, so wird behauptet, stehe nunmehr die Verantwortung der Beschäftigten für die Beschäftigungssicherung und die berufliche Entwicklung, im Gegenzug würden Arbeitgeber die Arbeitnehmer in der Entwicklung beschäftigungsrelevanter Voraussetzungen unterstützen (vgl. *Bollérot* 2001, 86 f.; *Hall & Mirvis* 1995, 270 f.; *Hiltrop* 1995, 289 f.).

⁶¹ *Moldaschl* bezieht sich hierbei allgemein auf in der Betriebswirtschaftslehre diskutierte betriebliche Individualisierungsverfahren. Die Arbeit von *Rousseau* (1995) zum psychologischen Vertrag zählt für ihn bspw. dazu (vgl. *Moldaschl* 2003, 34).

Bevor der psychologische Vertrag in seinen Grundzügen erläutert wird, wird hier kurz der Hintergrund der Wandlungsthese beschrieben: Begründet wird die Entwicklung eines veränderten Vertragsverständnisses mit den sich zeigenden Schwächen der Ansätze des angelsächsischen Raumes wie auch der Länder des ‚Rheinischen Kapitalismus‘ im Zuge der Krise des Fordismus. Das Individuum verantwortlich für seine Beschäftigung zu machen (angelsächsisches Denken) bzw. betrieblicherseits für Beschäftigungssicherung und Arbeitsfähigkeit zu sorgen (rheinischer Kapitalismus) wird vor dem Hintergrund sich u. a. verändernder betrieblicher Anforderungen als nicht mehr angemessen gesehen. Als problematisch erweisen sich bspw. die Sicherung des Arbeitskräfteangebotes entsprechend des Bedarfes und die nicht mehr zu gewährleistende Arbeitsplatzsicherheit (vgl. *Bollérot* 2001, 86 f.). Im Kontext von Employability wird somit ein Wandel des Verhältnisses zwischen institutioneller und individueller Verantwortung und Steuerung propagiert: Im Gegensatz zu der vor allem im ‚Rheinischen Kapitalismus‘ institutionell gesicherten Beschäftigungsstabilität (s. Abschnitt 2.1.1) wird nunmehr auf die Verantwortung des Einzelnen, sich unter diesen instabilen Bedingungen selbst um seine berufliche Entwicklung im Sinne der Selbststeuerung zu kümmern (vgl. bspw. auch *Wiese* 2008, 161) – betrieblich unterstützt – abgehoben.

Grundzüge des psychologischen Vertrags: Der psychologische Vertrag als sich grundsätzlich auf vor allem implizite Aspekte von Beziehungen (Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen bspw.) beziehendes Konzept (vgl. *Levinson, Price, Munden et al.* 1962, 22) wird erstmals um die 1960er Jahre herum wissenschaftlich betrachtet (s. bspw. hierfür *Schein* 1965; *Levinson, Price, Munden et al.* 1962; *Argyris* 1960). *Levinson, Price, Munden et al.* verstehen ihn als Ergebnis wechselseitiger, impliziter, nicht ausgesprochener Erwartungen (vgl. *Levinson, Price, Munden et al.* 1962, 21). Die Sichtweise, dass die Arbeitnehmer- und die Arbeitgeberseite Beteiligte des psychologischen Vertrags seien, wird Jahrzehnte später von *Rousseau* (1989, 121) nicht geteilt. Sie versteht hierunter stattdessen die

„individual beliefs in a reciprocal obligation between the individual and the organization“ (*Rousseau* 1989, 121, Hervorhebung im Original)

bzw.

„between that person and another party such as an employer (either a firm or another person)“ (*Rousseau & Tijoriwala* 1998, 679, Hervorhebung der Forscherin).

Rousseau konzentriert sich auf die Arbeitnehmerperspektive, womit sich ihr Ansatz von den frühen Arbeiten zum psychologischen Vertrag unterscheidet. Auch wird hier deutlich, dass sie im Gegensatz zu den frühen Arbeiten zum psychologischen Vertrag nicht von Erwartungen, sondern von Meinungen/Vorstellungen (‚beliefs‘) spricht. *Rousseau* gilt mit ihren Arbeiten zu

dem psychologischen Vertrag ab dem Ende der 1980er Jahre (vgl. bspw. *Rousseau & Tijoriwala* 1998; *Rousseau* 1995; *Robinson & Rousseau* 1994; *Rousseau* 1989) als ‚Wiederbelebende‘ des zwischenzeitlich erlahmten wissenschaftlichen Interesses an dem Vertragskonzept (vgl. *Conway & Briner* 2009, 77; *Cullinane & Dundon* 2006, 113 f.). Aufgrund ihrer Arbeiten hat sich eine Forschungssichtweise im Sinne der „Rousseau School“ (*Guest* 1998, 675) gebildet. Allerdings grenzen sich einige Autoren auch von ihrer arbeitnehmerfokussierten Sichtweise ab (s. u. a. *Raeder* 2007, 294; *Raeder & Grote* 2001, 353 f.; *Herriot, Manning & Kidd* 1997, 151). Im deutschsprachigen Raum definiert ihn z. B. *Raeder* als einen impliziten ‚Vertrag‘, dessen Inhalt die seitens Arbeitgeberseite und Arbeitnehmerseite wechselseitig bestehenden Erwartungen, Versprechen oder auch Verpflichtungen sind (vgl. *Raeder* 2007, 294).

Wissenschaftlich populär ist das Konzept des psychologischen Vertrags bislang allerdings eher außerhalb des deutschsprachigen Raums (s. hierfür bspw. *Bal, Jansen, van der Velde et al.* 2010; *Ng & Feldman* 2009; *Tipples, Krivokapic-Skoko & O’Neill* 2007; *Cullinane & Dundon* 2006). Im deutschsprachigen Raum befassen sich bislang wenige Arbeiten (empirisch) damit (s. bspw. *Hecker* 2010; *Köhler, Struck, Grotheer et al.* 2008; *Wittekind* 2007; *Grote & Raeder* 2003).

Trotz des im 21. Jahrhundert anhaltenden internationalen Forschungsinteresses an diesem Konzept sind immer noch viele Fragen zu dem psychologischen Vertrag ungeklärt. Forschungsdefizite bestehen bspw. bezüglich des ‚Abschlusses‘ eines psychologischen Vertrages (geht es dabei um implizite oder auch explizite Versprechen, wer ist an dem Vertrag beteiligt etc.) und bezüglich der Determinanten des psychologischen Vertrages.⁶² Darüber hinaus wird aber auch weiterhin Kritik an den bisherigen, häufig quantitativen Erhebungsansätzen geäußert und diesbezüglich Optimierungsbedarf geäußert⁶³ (vgl. *Conway & Briner* 2009, 80 ff.). Bezüglich der Wandlungsthese des psychologischen Vertrags deuten Untersuchungen im deutschsprachigen Raum darauf hin, dass das traditionelle (alte) Vertragsverständnis noch dominiert (vgl. Befunde empirischer Studien u. a. von *Köhler, Struck, Grotheer et al.* 2008; *Wittekind* 2007, Abschnitt 3.1.1).

⁶² Zum Einfluss betrieblicher Personalentwicklungsaktivitäten auf den psychologischen Vertrag s. bspw. *D’Annunzio-Green & Francis* (2005, 334 ff.). Insbesondere wird die subjektive Wahrnehmung der Beschäftigten hinsichtlich ihres psychologischen Vertrags auch von Vorgesetzten und ihrer Kommunikation mit ihnen beeinflusst (vgl. *Conway & Briner* 2009, 90; s. auch *Guest & Conway* 2002).

⁶³ S. zu methodologischen und methodischen Problemen im Zusammenhang mit dem psychologischen Vertrag *Conway & Briner* (2009, 106 ff.).

Verschiedentlich wird im Kontext der Subjektivierung von Arbeit darauf hingewiesen, dass diese nicht nur betrieblicherseits strukturell gefordert werden kann, sondern auch Arbeitnehmer den Wunsch nach einer Einbringung ihrer Subjektivität in die Arbeit haben können (vgl. bspw. *Kratzer, Sauer, Hacket et al.* 2005, 5; *Kleemann, Matuschek & Voß* 2003, 62; *Baethge* 1991, 6 f.).⁶⁴ Vor diesem Hintergrund erscheinen Möglichkeiten zur Einbringung subjektiver Leistungen grundsätzlich positiv. Kritisch ist allerdings bei der betrieblicherseits forcierten Subjektivierung der sich zeigende Zwang zur Einbringung der Subjektivität zwecks Gewährleistung der Stabilität der Arbeitsprozesse. Darüber hinaus besteht auch der Druck zur verstärkten aktiven Strukturierung, Rationalisierung und Verwertung der eigenen Arbeit (vgl. *Moldaschl & Voß* 2003b, 16). Angesichts dessen wird kritisch hinterfragt,

„wie und in welcher Qualität ... das ‚Subjektivitätsangebot‘ mit den massiv erweiterten Anforderungen schritt halten [kann]“ (*Moldaschl & Voß* 2003b, 16, Hervorhebung der Forscherin).

Kritisch wird aber auch hinterfragt, ob Arbeitnehmer dies auch wollen bzw. auch so wollen, wie es von ihnen betrieblicherseits gefordert wird (vgl. *Kleemann, Matuschek & Voß* 2003, 62).

Entgrenzung von Arbeit und unternehmerisches Agieren von Beschäftigten

Im Zusammenhang mit der Subjektivierung von Arbeit wird die „Metapher“ (*Minssen* 2012, 59) der Entgrenzung erörtert (s. zu Entgrenzung *Kratzer* 2003, 29 ff.; weiterhin *Voß* 1998, 473 ff.). Entgrenzung bedeutet, dass bisher übliche Grenzen aufgelöst werden. Das bislang Erwartbare ist zukünftig nicht mehr erwartbar. Unsicherheit ist die Folge (vgl. *Minssen* 2012, 59; *Moldaschl* 2003, 35).

Im Kontext von Arbeit zeigt sich eine Entgrenzung daran, dass ein bislang verlässlicher Rahmen durch neue Freiräume zur Aufgabenerfüllung, variable Anteile enthaltene Entgeltregelungen wie auch andere, den Arbeitnehmern zur Selbststeuerung und Selbstorganisation überlassene Freiräume überschritten wird. Die gewährte Autonomie führt zu neuen Zwängen, wobei der Übergang zur freiwilligen Selbstunterwerfung fließend ist (vgl. *Moldaschl* 2003, 35 f.). Darüber hinaus wird bspw. auch die von der Arbeit ausgehende, die Grenze zum Privatleben überschreitende Entgrenzung thematisiert (vgl. *Minssen* 2012, 59). Demzufolge sind Beschäftigte im Zuge der Subjektivierung von Arbeit zunehmend gefordert, die bislang eher voneinander abgegrenzten Sphären Arbeit und Leben nun auch aufgrund der von der Arbeit

⁶⁴ S. hierzu grundsätzlich auch *Bröckling* (2007, 27 ff.).

ausgehenden, das Privatleben betreffenden Anforderungen aufeinander abzustimmen. Als Beispiel hierfür wird die Entwicklung arbeitsrelevanter Kompetenzen in der Freizeit angeführt (vgl. Kleemann, Matuschek & Voß 2003, 73 ff.). Die arbeitsbezogene Flexibilität der Beschäftigten – zeitlich, örtlich und bspw. auch hinsichtlich des Verfügens über arbeitsrelevante Qualifikationen – ist durch die Entgrenzung von Arbeit gefordert (vgl. Minssen 2012, 59 f.; Moldaschl 2003, 35 f.).

Diese Arbeit und Privatleben betreffende Subjektivierung greift die von Voß & Pongratz (1998, 140 ff.) formulierte These der Entwicklung des Arbeitskraftunternehmer-Typus auf (vgl. Kleemann, Matuschek & Voß 2003, 75). Ihre Arbeiten zu der Entwicklung eines Arbeitskraftunternehmer-Typus (vgl. Pongratz & Voß 2004a, 9 ff.; 2003, 21 ff., Voß & Pongratz 1998, 140 ff.)⁶⁵ schließen an die These von Beck (1986, 209; 1983, 45 ff.)⁶⁶ der seitens der durch die Arbeitsmarktentwicklungen forcierten Individualisierung an (vgl. Junge 2002, 55). Individuen werden gemäß dieser These

„zum Akteur ihrer marktvermittelten Existenzsicherung und ihrer Biographieplanung und -organisation“ (Beck 1986, 209, Hervorhebung der Forscherin).

Individualisierung zeige sich deutlich am Arbeitsmarkt, konkret an dem erforderlichen Dreischritt bezüglich des Erwerbs arbeitsrelevanter Kompetenzen, ihres Angebots und ihrer Anwendung. Verdeutlicht werde dies an der formalen Bildung als Selektionsmechanismus u. a. bzgl. des Eintritts in den Arbeitsmarkt, an der ökonomisch forcierten, selbstgesteuerten Arbeitsmarktmobilität als Antrieb eines individualisierten Lebenslaufs und an der durch die Arbeitsmarktkonkurrenz erzwungenen Schaffung und Betonung individueller Besonderheiten. In dem Ineinandergreifen dieser Aspekte wird das Merkmal dieses neuerlichen Individualisierungsschubes gesehen (vgl. Beck 1983, 45 ff.).

Die Entwicklung des Arbeitskraftunternehmer-Typus, auf dessen Verbindung zu dem Konzept Employability Voß & Pongratz verweisen (vgl. Voß & Pongratz 1998, 140), ist ihnen zufolge vor allem forciert durch die sich verändernden Formen betrieblicher Arbeitsorganisation zur Ermöglichung des Zugriffs auf die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Die Entwicklung dieses Typus sehen sie jedoch auch gestärkt durch sozioökonomische Entwicklungen (vgl. Voß & Pongratz 1998, 132 ff.). Der bisherige Arbeitskraft-Typus zeichnet sich ihrer Ansicht nach dadurch aus, dass er – zur Fremdsteuerung bereit – gegen ein Entgelt seine (beruflich normierte) Arbeitsfähigkeit in den Dienst eines Unternehmens stellt. Der

⁶⁵ Zu früheren Arbeiten, die die Rolle des Arbeitnehmers als Arbeitskraftanbieter aufgreifen, s. Bröckling (2007, 54 ff.).

⁶⁶ Beck (1986; 1983) hat die jüngere deutsche Diskussion über Individualisierung angestoßen, aber Individualisierungsschübe selbst sind kein Novum, sondern vielmehr seit Jahrhunderten beobachtbar (vgl. Junge 2002, 10, 29 ff.).

Arbeitskraftunternehmer-Typus hingegen ist darauf ausgerichtet, sich im Sinne des Unternehmens selbst zu steuern (vgl. *Pongratz & Voß* 2004a, 11 f.).

Definiert wird der Arbeitskraftunternehmer-Typus gemäß ihrer Annahme über drei Kategorien: Selbstökonomisierung, -kontrolle und Verbetrieblichung bzw. Selbstrationalisierung (vgl. *Pongratz & Voß* 2004a, 12 f.; 2003, 21 ff.; *Voß & Pongratz* 1998, 140 ff.). Selbstökonomisierung bedeutet, aktiv seine Fähigkeiten und Leistungen so zu produzieren und zu vermarkten, dass hierfür unternehmensinterne und unternehmensexterne Abnehmer gefunden werden. Das Individuum handelt damit zweckgerichtet. Das darin verkörperte strategische Handeln wird als Norm für Arbeitnehmer betrachtet, um der propagierten neuen betrieblichen Beschäftigungsprämisse

„Beschäftigung gegen Nachweis und Sicherstellung von betrieblicher Bedarfsdeckung und ökonomischer Nutzenstiftung“ (*Pongratz & Voß* 2004a, 12 f., Hervorhebung der Forscherin)⁶⁷

zu entsprechen. Selbstökonomisierung steht für einen Wandel von Passivität zu Aktivität, von einer defensiven zur offensiven Haltung gegenüber der eigenen Arbeitskraft (vgl. *Voß & Pongratz* 1998, 142). Ein Blick auf das auf den Arbeitsmarkt bezogene Konzept Employability (s. die Abschnitte 2.2.1, 2.2.2) zeigt dabei deutlich die inhaltlichen Parallelen auf. Diese liegen bspw. in der Fokussierung der Individualverantwortung und der Bedeutung der arbeitgeberseitig beurteilten Attraktivität als Kriterium einer Beschäftigung.⁶⁸ Unter Selbstkontrolle wird das gefasst, was bezüglich der arbeits- und prozessorganisatorisch forcierten, arbeitsbezogenen Subjektivierung dargestellt ist. Selbstkontrolle als Merkmal ihres neuen Arbeitnehmer-Typus soll daraus resultieren, dass die Erbringung von Arbeitsleistung nicht mehr direkt betrieblicherseits versucht wird zu steuern, bspw. durch Kontrolle und davon ausgehendem Zwang. Stattdessen wird auf ein Prinzip der indirekten Steuerung (vgl. auch *Sauer* 2010, 26 ff.) gesetzt. Dem Arbeitnehmer wird ein (zeitlicher, räumlicher, sozialer etc.) Rahmen zu von ihm strukturiertem Handeln geschaffen, innerhalb welchem er für die Überführung seines Arbeitsvermögens in Leistung verantwortlich ist (vgl. auch *Voß & Pongratz* 1998, 137 ff.; *Braverman* 1979 und das Transformationsproblem). Selbstrationalisierung wiederum ist eine Konsequenz von Selbstkontrolle und -ökonomisierung: Das Herstellen und Verkaufen seiner Arbeitskraft zwingt den Einzelnen, diese Aktivitäten in sein Leben zu integrieren und alles hierauf auszurichten (vgl. *Pongratz & Voß* 2003, 13).

⁶⁷ Vgl. auch *Voß & Pongratz* (1998, 142 f.).

⁶⁸ S. zur Arbeitskraftunternehmer-These auch *Kraus* (2006, 78); kritisch zur Individualfokussierung der Arbeitskraftunternehmer-These *Bosch* (2002, 693).

Diese These des Arbeitskraftunternehmer-Typus wird seit ihrer Erscheinung kritisch diskutiert (vgl. *Minssen* 2012, 111 ff.; *Zentner & Schrader* 2010, 255).⁶⁹ Einer der Kritikpunkte ist die hierzu vorhandene empirische Datenlage (vgl. *Minssen* 2012, 111; *Gerst* 2004, 188). *Voß & Pongratz* stellen ursprünglich die These auf, dass die Orientierung am Arbeitskraftunternehmer-Typus langfristig weiter verbreitet sei als die Orientierung am Typus des „verberuflichte[n] Arbeitnehmer[s]“ (*Voß & Pongratz* 1998, 132). Später jedoch sprechen sie auf Basis eigener empirischer Erkenntnisse von eher nebeneinander existierenden Arbeitskrafttypen (vgl. *Pongratz & Voß* 2003, 241; s. auch Abschnitt 3.1.1). Überdies wird die fehlende Präzision des in der Arbeitskraftunternehmer-These dominanten Unternehmerbegriffs kritisiert: Der Begriff wird als irreführend wahrgenommen, da er Assoziationen mit dem damit verbundenen sozialen Status (freiberuflich tätig) hervorrufe, allerdings auch als Erwerbsorientierung aufgefasst werden könne (vgl. *Minssen* 2012, 113). Die am Arbeitskraftunternehmer-Begriff geäußerte Kritik (s. bspw. von *Kadritzke* 2000, 796) nehmen *Pongratz & Voß* auf. Sie argumentieren, dass das Konzept des Arbeitskraftunternehmers die Übertragung von Marktp Prinzipien im Sinne von Rentabilitätsüberlegungen auf die eigene Arbeitskraft impliziere. Damit seien Parallelen zwischen Unternehmern und Arbeitskraftunternehmern gegeben. Insofern interessieren sie sich auch für am Arbeitskraftunternehmertum ausgerichtete Erwerbsorientierungen (vgl. *Pongratz & Voß* 2003, 31 ff.).

Die Thematik unternehmerischen Agierens greift auch *Bröckling* auf. Er untersucht in einer Literaturstudie das zu einem Leitbild stilisierte unternehmerische Selbst und insbesondere das dieses u. a. generierende Diskursfeld (das Regime der Subjektivierung) (vgl. *Bröckling* 2007, 7 ff., 38 ff.). Mit in diese Richtung gehenden Diskursen befassen sich unter Beschränkung auf die Managementliteratur für Führungskräfte auch *Boltanski & Chiapello* (2006, 91). Ebenfalls setzt sich *Kraus* insbesondere mit der deutschsprachigen Literatur zu Employability auseinander (vgl. *Kraus* 2006, 55 ff.). Deutlich wird dabei, dass die Diskurse auf Veränderungen der Realität gerichtet sind. So spricht *Bröckling* bspw. von dem diskursiv entwickelten unternehmerischen Selbst als etwas, das es zu werden gilt (vgl. *Bröckling* 2007, 46 f.), ebenso wie *Kraus* die Zielrichtung der Employabilitydiskussion als Entwicklung einer neuen Normalitätsvorstellung in Bezug auf die individuelle Beschäftigungsvoraussetzung hervorhebt (vgl. *Kraus* 2006, 67 f.). Bei *Bröckling* ist das unternehmerische Selbst damit im Gegensatz zu dem

⁶⁹ Ein Thema der sich mit der Arbeitskraftunternehmer-These beschäftigenden Arbeiten (s. bspw. die Beiträge in *Pongratz & Voß* 2004b) ist die Bildung des Arbeitskraftunternehmer-Typus (s. hierfür bspw. *Zentner & Schrader* 2010; *Elster* 2007). Mit der Subjektivierung von Arbeit im Kontext von Bildung beschäftigen sich auch *Kleemann, Matuschek & Voß* (2003, 97 ff.).

Typus des Arbeitskraftunternehmers von Voß & Pongratz (1998, 140 ff.) ein Instrument zur Einflussnahme auf die Wirklichkeit und kein heuristisches Konzept für den Versuch, die Wirklichkeit zu beschreiben (vgl. Bröckling 2007, 46 f.). In dem unternehmerischen Selbst sieht er

„ein Bündel aus Deutungsschemata, mit denen heute Menschen sich selbst und ihre Existenzweisen verstehen, aus normativen Anforderungen und Rollenangeboten, an denen sie ihr Tun und Lassen orientieren, sowie aus institutionellen Arrangements, Sozial- und Selbsttechnologien, die und mit denen sie ihr Verhalten regulieren sollen“ (Bröckling 2007, 7, Hervorhebung der Forscherin).

Ein von Bröckling angeführtes Beispiel aus den späten 1990er Jahren, welches das unternehmerische Selbst als erforderliche ‚Lösung‘ ausgibt, ist der Bericht der *Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen* (1997) (vgl. Bröckling 2007, 7 f.): In diesem wird wiederholt das erforderliche Wecken und Fördern der Individuen in Bezug auf ihre Initiative und Verantwortung betont (vgl. *Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen* 1997, 8, 36). Das unternehmerisch in Bezug auf seine Arbeitskraft agierende Individuum wird als zukünftiges Leitbild ausgerufen. Die mit dem Unternehmertum in Verbindung gebrachten Eigenschaften wie Eigeninitiative und Selbstverantwortung seien stärker zu forcieren, so die *Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen* (2007, 36).

Im Folgenden wird der Blick auf veränderte Anforderungen an Beschäftigte im Bereich der deutschen Automobilfertigung gerichtet.

Betriebliche Anforderungen in der (Automobil-)Produktion

Verschiedene Autoren befassen sich u. a. empirisch aus einer industriesoziologischen oder berufsbildungsbezogenen Perspektive mit Tätigkeitsanforderungen und -bedingungen am Beispiel deutscher Arbeiter (vgl. bspw. Dworschak, Fritsch, Witzgall et al. 2007; Baethge-Kinsky, Holm & Tullius 2006, 53 ff.).⁷⁰ Kern & Schumann bspw. führen Anfang der 1980er Jahre eine Studie⁷¹ zur industriellen Rationalisierungsentwicklung, vor allem aber zur zukünftigen Nutzung von Rationalisierungspotenzialen u. a. am Beispiel deutscher Automobilhersteller durch (vgl. Kern & Schumann 1984, 11 ff.). Gehen sie zunächst auf Basis ihrer Erkenntnisse von einer zukünftig „ganzheitlichere[n] Nutzung des Arbeitsvermögens der Arbeiter“ (Kern & Schumann 1984, 74) aus, revidieren sie ihre Einschätzung in den 1990er Jahren

⁷⁰ Frühere Arbeiten stammen bspw. auch von von Henninges (1996); Kern & Schumann (1984).

⁷¹ S. zur Stichprobe Kern & Schumann (1984, 333).

jedoch. Nun wird eher die Gefahr eines Rückfalls in tayloristisch geprägte Formen der Arbeitsorganisation gesehen (vgl. *Kern & Schumann* 1996, 721 ff.; s. auch zur Entwicklung von Qualifikationsanforderungen westdeutscher Arbeiter von *Henninges* 1996, 81).

Infolge der ungefähr sei Mitte der 1990er Jahre in der deutschen Automobilbranche vorgenommenen Umstrukturierungen u. a. in den direkten (fertigenden) Bereichen zeigt sich, dass neben der Beherrschung von Komplexität die Sicherstellung optimierter, standardisierter und verlässlicher Prozesse im Fokus steht (vgl. *Weber* 2008, 10; *Lacher* 2006a, 2 f.). Ziele sind die Reduktion von Störungen der Arbeitsprozesse, die Sicherstellung der Erreichung bestimmter Leistungsniveaus sowie die Standardisierung von Zeitbedarfen. Ziel ist ebenso die Bewältigung externer Herausforderungen wie z. B. sich schnell verändernder Kundenwünsche, indem die Variantenvielfalt erhöht wird. Den Rahmen derartiger innerbetrieblicher Maßnahmen bildet das Konzept des ganzheitlichen Produktionssystems (vgl. *Weber* 2008, 10). Dabei werden betriebliche, auf den Arbeitsprozess bezogene Methoden aufeinander abgestimmt und immer wieder optimiert (vgl. *Takeda* 2009, 20 ff.; *Lay & Neuhaus* 2005, 33 f.). In der Automobilindustrie sind sie weit verbreitet (vgl. *Weber* 2008, 10; s. auch *Baethge-Kinsky, Holm & Tullius* 2006, 58).

Die Werker werden innerhalb dieser Produktionssysteme weitaus stärker eingebunden als in früheren Ansätzen (vgl. *Weber* 2008, 10). Sie haben ein Anforderungsspektrum zu bewältigen, welches neben sich vor allem durch Routine auszeichnenden Tätigkeiten auch komplexe Komplementäraufgaben beinhaltet, wie bspw. Absprachen mit anderen Bereichen. Partiiell gehören im Rahmen von Gruppenarbeitssystemen auch Tätigkeiten der Instandhaltung sowie der Anlagenführung dazu (vgl. *Clement & Lacher* 2006, 10 f.). Neben ihrer Flexibilität zählt stärker als bisher die Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Handeln. Zudem ist die Einbringung der Arbeitserfahrung zur stetigen Optimierung der Tätigkeitsausführung wie auch die Beteiligung an standardisierten Verbesserungsprozessen gefordert. Leistungs- und Zielvereinbarungen führen zudem zu einem auf die Ebene des Shop Floors verlagerten Systems der Arbeitsaufteilung, indem bspw. Ziel- und Arbeitsabsprachen mit Vorgesetzten getroffen werden müssen (vgl. *Weber* 2008, 10 f.).

Die empirischen Befunde der Studie von *Baethge-Kinsky, Holm & Tullius* bestätigen dies. In ihrer Studie zur betrieblichen Kompetenzentwicklung u. a. am Beispiel der Fertigung in drei Werken deutscher Automobilindustrieunternehmen (vgl. *Baethge-Kinsky, Holm & Tullius* 2006, 53 ff.) zeigen sie arbeits- und prozessorganisatorisch bedingt verbreiterte Tätigkeits- wie auch deutlich veränderte Anforderungsprofile. Insbesondere in Bezug auf die

Anforderungsprofile weisen die von ihnen in die Untersuchung einbezogenen Unternehmensexperten auf die hohe Bedeutung fachlicher Kenntnisse auch aus Schnittstellenbereichen hin (bspw. Betriebswirtschaft). Stärkere Bedeutung wird auch dem Verständnis betrieblicher Abläufe und überfachlichen Kompetenzen zugeschrieben⁷² (vgl. *Baethge-Kinsky, Holm & Tullius* 2006, 59 ff.). Wie die Werker mit den Anforderungen umgehen, unterliegt allerdings (und hier liegt auch der Unterschied zu früheren, eher stark eingegrenzten Tätigkeitsprofilen) vor allem ihrem Ermessen. Dabei spielt auch ihre Anforderungswahrnehmung eine Rolle. Hier zeigen sich mitunter (auffällige) Differenzen zwischen Anforderungsprofil-Einschätzungen von Vorgesetzten und Werkern⁷³ (vgl. *Baethge-Kinsky, Holm & Tullius* 2006, 63 ff.). Wenn gleich die Autoren als Entwicklungstendenz über alle beteiligten Unternehmen vielschichtigere und komplexere Tätigkeitsprofile und damit veränderte Anforderungsprofile sehen, zeigen sie dennoch die fallbezogene Variabilität der Anforderungsprofile und ihrer Erfüllung durch die Werker. Sie stellen fest, dass sich für das Ausmaß, in dem Werker die gestellten Anforderungen erfüllen, das betriebliche Engagement zur Verbesserung der Lern- und Entwicklungsförderlichkeit der Arbeit als bedeutsam zeigt (vgl. *Baethge-Kinsky, Holm & Tullius* 2006, 93 ff.). Auf die Unterschiedlichkeit von Arbeitsverhältnissen im Bereich der Fertigung verweisen auch *Clement & Lacher*. Einige Arbeitsverhältnisse erfordern ihrer Ansicht nach hohe Problemlösekompetenzen und sind ganzheitlich angelegt, in anderen werden hingegen nur begrenzte Anforderungen gestellt. Der in der Literatur propagierte Trend der Steigerung der ‚Entwicklungsförderlichkeit‘ von Facharbeit infolge veränderter Produktionskonzepte zeige sich dabei nur beschränkt (vgl. *Clement & Lacher* 2006, 8 ff.).

Im Folgenden wird ein Einblick darin vermittelt, welche Kritik angesichts der hier dargestellten Entwicklungen im Bereich der Beschäftigung und der betrieblichen Anforderungsentwicklungen in den letzten Jahren am Berufskonzept geäußert wurde. Zuvor werden jedoch aktuelle Daten zu dem Beruf in Deutschland vorgelegt, die einen Eindruck über die Stabilität des Berufskonzepts ermöglichen.

⁷² Hierzu gehören bspw. die arbeits- und lernbezogene Selbstorganisationskompetenz, die Analyse- wie die Problemlösekompetenz.

⁷³ Differenzen zeigen sich bspw. in einem Unternehmen bezüglich der Einschätzung einer geringeren Bedeutung von Fachkenntnissen (betriebswirtschaftlich, technisch-handwerklich), in einem weiteren Unternehmen hinsichtlich der weitaus geringeren Relevanz betrieblichen Prozessverständnisses und überfachlicher Kompetenzen (Analyse, Problemlösung).

2.1.2.3 Bedeutung des Berufs im Erwerbsleben

Die duale Berufsausbildung stellt aktuell in Deutschland für weit mehr als die Hälfte aller Schulabgänger den Einstieg in das Beschäftigungssystem dar⁷⁴ (vgl. *Bundesministerium für Bildung und Forschung* 2012, 13; 2009, 8). Der Verbleib in einem Beruf scheint gemäß der hier exemplarisch vorgestellten quantitativen Studie von *Nisic & Trübswetter* – zumindest in Deutschland – auch aktuell eher üblich als unüblich zu sein (vgl. auch *Seibert* 2007, 1)⁷⁵. In ihrer Studie zu Berufswechseln⁷⁶ und Lohnentwicklungen am Beispiel Deutschlands und Großbritanniens (Analysezeitraum: 1994 bis 2008) zeigt sich: Die Quote der in Deutschland ihren Beruf wechselnden abhängig Beschäftigten (3,4 %) ist weitaus niedriger als die Quote der in Großbritannien ihren Beruf Wechselnden (10,8 %). Berufswechsel in Deutschland sind in fast jedem zweiten Fall (48 %)⁷⁷ erzwungen, während in Großbritannien nur circa jeder Fünfte (21 %) zwangsweise seinen Beruf wechselt. Damit ergibt sich für Deutschland eine Quote freiwilliger Wechsel von 1 % im Gegensatz zu 5,7 % in Großbritannien (vgl. *Nisic & Trübswetter* 2012, 2 ff.).⁷⁸

Wird konkret der Blick auf die Facharbeit bspw. in der (Automobil-)Industrie gerichtet, so zeigen sich hier jedoch durchaus Entwicklungen, die zur Infragestellung der strukturierenden Funktion des Berufs im Erwerbsverlauf von Werkern führen. Vor dem Hintergrund der bislang dargestellten betrieblichen Veränderungen im Zuge der Krise des Fordismus (s. die Abschnitte 2.1.1, 2.1.2.2), vor allem vor dem Hintergrund der zunehmend erforderlichen betrieblichen Flexibilität, äußern sich bspw. *Kern & Sabel* kritisch zu dem Berufskonzept bzw. zu Berufsprofilen. Die Orientierung am Berufsmodell, die Fixierung auf berufliche

⁷⁴ Die Schulabgänger-Einmündungsquote der Jahre 2011: 65,9 %; 2010: 66,5 % (vgl. *Bundesministerium für Bildung und Forschung* 2012, 13); 2009: 64,8 % (vgl. *Bundesministerium für Bildung und Forschung* 2010, 13). Zur Problematik der Heranziehung dieser Quote s. *Bundesministerium für Bildung und Forschung* (2012, 12 f.).

⁷⁵ *Seibert* zeigt in seiner quantitativen Studie Berufswechselquoten von durchschnittlich 20 % („jeder Fünfte“), bezogen auf den Übergang von der Berufsausbildung in den Arbeitsmarkt (Zeitraum: 1977 bis 2004) (vgl. *Seibert* 2007, 1). Seine Definition des Berufswechsels ist im Gegensatz zu *Nisic & Trübswetter* enger gefasst (vgl. *Nisic & Trübswetter* 2012, 4; *Seibert* 2007, 2, 5). Diese Unterschiede sind bei den Dateninterpretationen zu berücksichtigen.

⁷⁶ Berufswechsel werden von *Nisic & Trübswetter* der International Standard Classification of Occupations (ISCO) folgend als „Wechsel in der ISCO-Berufsklassifikation auf der Zweisteller-Ebene, der damit auch einen inhaltlichen Tätigkeitswechsel mit sich bringt“ (*Nisic & Trübswetter* 2012, 4), definiert.

⁷⁷ Ist bei einer Prozentzahl keine Nachkommastelle angegeben, ist dies entweder durch die Angabe in der herangezogenen Quelle bedingt oder die herangezogene Quelle beinhaltet eine Angabe wie bspw. „vier von fünf“. Derartige Angaben wurden mitunter als Prozentzahl ohne Angabe einer Nachkommastelle (Bsp.: 80 %) in den Text dieser Untersuchung übernommen.

⁷⁸ *Nisic & Trübswetter* weisen allerdings auf die die Ergebnisse bedingenden individuellen Faktoren und die institutionellen Bedingungen hin. Für Deutschland zählen sie hierzu u. a. ein grundsätzlich hohes Niveau der Person-Beruf-Passung, ein soziales Sicherungssystem, welches die Möglichkeit zur längeren Suche nach einem passenden Beruf bei Nichtpassung fördert, und die immer noch hohe Bedeutung formaler Zertifikate auf dem Arbeitsmarkt. Für Großbritannien sind als relevante Rahmenbedingungen u. a. der im Vergleich zu Deutschland geringere Kündigungsschutz und der hieraus resultierende flexiblere Arbeitsmarkt zu nennen (vgl. *Nisic & Trübswetter* 2012, 7 f.); zur Bedeutung von Zertifikaten in Deutschland vgl. *Müller, Steinmann & Ell* (1998, 146 f.).

Kompetenzen tragen ihrer Ansicht nach zu einem Denken in Zuständigkeiten bei, zur Verfestigung des Denkens in vertikal und horizontal voneinander abgegrenzten Tätigkeiten. Dies allerdings sehen sie als der betrieblichen Flexibilitätsorientierung entgegenstehend (vgl. *Kern & Sabel* 1994, 606 ff.). Dabei wird deutlich, dass sie das Berufskonzept vor dem Hintergrund der betrieblichen Nutzungsperspektive beleuchten.

Bei *Baethge & Baethge-Kinsky* (1998) hingegen wird in der Auseinandersetzung mit dem Berufskonzept das Individuum deutlicher berücksichtigt, indem u. a. die sozialen Folgen der von ihnen gesehenen Erosion des Berufskonzepts herausgestellt werden. Die Autoren setzen sich gegen Ende der 1990er Jahre mit dem Berufskonzept angesichts von Veränderungen der Betriebs- und Arbeitsorganisation⁷⁹ im Bereich der deutschen Metall- und Elektroindustrie auseinander (s. hierzu auch *Baethge, Baethge-Kinsky & Kupka* 1998). Kritisch betrachten sie im Zusammenhang mit dem Berufskonzept die inhaltliche Entgrenzung der Arbeitsanforderungen. Dieser seien bspw. Facharbeiter auch der Automobilfertigung ausgesetzt, wenn von ihnen nicht mehr nur die fachlich eng mit ihrem Ausbildungsberuf verbundenen Qualifikationen, sondern bspw. auch darüber hinausgehende betriebswirtschaftliche Kenntnisse gefordert seien. Diese u. a. inhaltliche Entgrenzung der Berufsprofile führe zu einer sich sukzessive auflösenden fachlichen Eindeutigkeit. Stattdessen würden sich hybride, d. h. über die eigene berufliche Fachlichkeit hinausgehende Kenntnisse ausbilden. Die hohe betriebliche Innovationsdynamik, die die Halbwertszeit fachlicher Kenntnisse verringere, fördere dabei noch jene Entgrenzung der Berufsprofile. Kritisch stehen sie allerdings weniger der u. a. inhaltlichen Entgrenzung als solcher gegenüber, sondern vielmehr der diese Entwicklungen begleitenden betrieblichen Organisation von Ausbildung und Arbeit sowie den sozialen Prinzipien des Unternehmens. Dabei zeigt sich u. a. die stärkere Standardisierung der Inhalte der Berufsausbildung bei gleichzeitiger Einschränkung der Variabilität des Ausbildungsangebotes seitens der Unternehmen. Weitere Befunde sind eine niedrigere Einstiegseingruppierung von Facharbeitern, die Kombination monotoner Tätigkeiten mit inhaltlich anspruchsvollen Tätigkeiten und die Reduktion von Aufstiegsmöglichkeiten. Gerade die niedrigere Eingruppierung und die Reduktion von Entwicklungsmöglichkeiten werden als ‚logische Konsequenzen‘ der Prozessorganisation gesehen. Erfahrungswissen und damit auch Seniorität werden weniger Bedeutung zugeschrieben als der Fähigkeit der permanenten Aneignung neuen Wissens. Die Vorhersehbarkeit des Aufstiegs durch Seniorität ist damit obsolet geworden. Zudem verliert der Facharbeiter, bedingt durch die Höherqualifikation in der Gesellschaft (s. zur

⁷⁹ Von der Funktions- und Berufs- zur Prozessorientierung (vgl. *Baethge & Baethge-Kinsky* 1998, 462).

Höherqualifikation *Bundesministerium für Bildung und Forschung* 2012, 3 f., 51; *Corsten & Hillmert* 2001, 8 ff.; *von Henninges* 1996, 75), seinen besonderen Status in der Produktion (vgl. auch die Ausführungen bei *Baethge & Baethge-Kinsky* 1995). Der Einsatz des Facharbeiters als Facharbeiter und der Einstieg in die früher übliche Facharbeiterlaufbahn sind mittlerweile kein Regelfall mehr. Einen entsprechenden Beruf erlernt zu haben ist hierfür kein Garant, vielmehr hängt dies mit der weiteren individuellen Entwicklung zusammen. Der erlernte Beruf verliert seine abgrenzende, seine Identität vermittelnde Funktion; da weiterhin betriebliche Möglichkeiten zur Qualifizierung nun einem größeren Kreis von gewerblich Beschäftigten offen stehen, ist auch eine entsprechende betriebliche Unterstützung kein Ausdruck gesonderter Wertschätzung des Facharbeiters (vgl. *Baethge & Baethge-Kinsky* 1998, 466 ff.). *Baethge & Baethge-Kinsky* weisen abschließend ohne eine grundsätzliche Infragestellung des Berufskonzepts kritisch darauf hin, dass das bisherige Berufskonzept immer weniger in der Realität zu finden sei und seinen Orientierungsgehalt verloren habe (vgl. *Baethge & Baethge-Kinsky* 1998, 470; s. auch *Beck* 1986, 220 f.).

Die Verbreitung beruflich Qualifizierter in den Produktionsbereichen u. a. der deutschen Automobilindustrie⁸⁰ und ihre Tätigkeitsinhalte greifen auch andere auf. *Lacher* bspw. spricht kritisch von dem Problem des beschränkt realisierbaren ausbildungsgerechten Einsatzes junger Facharbeiter in den Fertigungsbereichen der Automobilindustrie angesichts eines beschränkten Bedarfs an Facharbeitern. Auch sieht er, bezogen auf die Fertigungs- und Montagebereiche der Automobilfertigung, die Entstehung des qualifizierten Routinearbeiters als das Resultat der Einführung der in Abschnitt 2.1.2.2 kurz dargestellten ganzheitlichen Produktionssysteme. Diese würden die Abwertung bislang klassischer Facharbeiterbereiche wie der mechanischen Fertigung durch die Integration von Routineaufgaben und die Aufwertung von Montagebereichen als bislang klassischen Einsatzbereichen Angelernter bedingen (vgl. *Lacher* 2006a, 2 f.). Empirische Ergebnisse einer Befragung in der Metall- und Elektroindustrie Bayerns, Berlins und Brandenburgs bestätigen im Übrigen eine zunehmende Spreizung und Überschneidung der bisher eindeutig den ausgebildeten Facharbeitern bzw. den an- und ungelerten Arbeitskräften zuweisbaren Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche (vgl. *Weber*

⁸⁰ So wird am Beispiel von drei fertigenden Unternehmen der Automobilindustrie (vgl. *Baethge-Kinsky, Holm & Tullius* 2006, 53 f.) ein Anstieg des Anteils von Facharbeitern an der Gesamtbelegschaft und eine abnehmende quantitative Bedeutung An- und Ungelernter gezeigt. Speziell in hochtechnisierten Produktionsbereichen scheinen An- und Ungelernte kaum vertreten zu sein (vgl. *Baethge-Kinsky, Holm & Tullius* 2006, 66 f.).

In einer früheren Studie analysiert *von Henninges* u. a. die qualifikationsstrukturelle Entwicklung wie auch die Struktur der Arbeitsplätze von Arbeitern in Westdeutschland (Jahre 1976 bis 1994). Die Studie zeigt eine auch durch die grundsätzlich höhere Quote fachlich qualifizierter Arbeiter (d. h. derjenigen mit einem Berufsbildungsabschluss) betrieblich ermöglichte Substitution An- und Ungelernter durch diese beruflich Qualifizierten (vgl. *von Henninges* 1996, 74 ff.).

2008, 11 f.). Diesbezüglich ist die Rede von zwei widersprüchlichen Veränderungen, die auf die Beschäftigten zukommen: zum einen die Kompetenzrevolution, zum anderen die Arbeitskraftentwertung (vgl. *Vester, Teiwes-Kügler & Lange-Vester* 2007a, 26).

Kritisch wird darauf verwiesen, dass die vorhandenen Qualifikationspotenziale der Beschäftigten in diesen Arbeitsbereichen betrieblicherseits nicht in vollem Maße über die Arbeitsanforderungen ‚abgefragt‘ werden (vgl. *Wilkens & Pawlowsky* 1997, 79). Der Einsatz von Facharbeitern als produktiv tätigen Werkern, d. h. ein Einsatz unterhalb ihres Qualifikationsniveaus, entspricht einer Entwertung ihrer Qualifikation (vgl. *Dworschak, Fritsch, Witzgall et al.* 2007, 6; *Clement & Lacher* 2006, 10). Unterforderung und Frustration werden als Konsequenzen benannt (vgl. *Clement & Lacher* 2006, 10). Gleichzeitig wird auf eine drohende Überforderung hingewiesen und damit einhergehend auf zusätzlichen Unterstützungsbedarf zur Bewältigung von Anforderungsprofilen (vgl. *Baethge-Kinsky, Holm & Tullius* 2006, 96; *Clement & Lacher* 2006, 10). Die potenzielle Gefahr der Überforderung betreffe diejenigen, die keine Facharbeiterausbildung durchlaufen und diese Anforderungsprofile zu erfüllen haben. Überforderung könne bspw. aus den zusätzlich zu den Routinetätigkeiten zu übernehmenden Aufgaben resultieren, so im Rahmen der Job Rotation (vgl. *Clement & Lacher* 2006, 10; s. zu Job Rotation z. B. *Eriksson & Ortega* 2006).

Angeichts dieser Darstellungen deutet sich an, dass der Beruf bzw. die Facharbeiterausbildung zumindest im Bereich der deutschen (Automobil-)Produktion an ‚Aussagekraft‘ bezüglich des im weiteren Erwerbsverlauf Erwartbaren (Tätigkeit in der Facharbeiterlaufbahn, Aufstieg) verloren hat. Auch der verschiedentlich thematisierte Verlust der Orientierungsfunktion des Berufs für Entwicklungsaktivitäten im Erwerbsverlauf (vgl. *Wittwer* 2003, 115 f.; *Baethge & Baethge-Kinsky* 1998, 470) scheint damit in diesem Bereich mit seinen inhaltlich entgrenzten Tätigkeiten gegeben zu sein. Die Bedeutung von Orientierungspunkten in Bezug auf die Ausrichtung von erwerbsbezogenen Entwicklungsaktivitäten zeigt sich dabei gerade auch im Zusammenhang mit der Diskussion über das Konzept Employability (vgl. *Wittwer* 2003, 115 ff.). Insofern kann hier *Diwald* gefolgt werden, der zwar keine grundsätzliche Destandardisierung der Erwerbsarbeit sieht, gleichwohl aber eine Zunahme der ausbildungsinadäquaten Beschäftigung und damit die nicht mehr gesicherte Erwartbarkeit bezüglich der Positionierung am Arbeitsmarkt. Insofern scheint hier durchaus von Destandardisierung gesprochen werden zu können (vgl. *Diwald* 2010, 32 ff.).

Welche Bedeutung haben nun derartige Entwicklungen im Bereich der Erwerbsarbeit für das Berufskonzept in Deutschland bzw. welche Bedeutung hat die auch in Deutschland seit dem

Ende der 1990er Jahre geführte Diskussion über Employability als potenziell neuer Beschäftigungsvoraussetzung hierfür? Aufgrund eines Vergleichs des im deutschsprachigen Diskurs mit dem Employabilitykonzept in Verbindung Gebrachten mit dem Berufskonzept sieht *Kraus* eine Verbindung zwischen dem Berufs- und dem Employabilitykonzept. Die Diskussion über Employability müsse nicht als grundsätzliche Infragestellung des Berufskonzepts verstanden werden: Auch bei Employability werde implizit auf die durch die Berufsbildung vermittelte Fachlichkeit und auf überfachliche Kompetenzen rekurriert. Gleichzeitig führe die Diskussion über das Employabilitykonzept dazu, dass über eine Anpassungserfordernis des Berufskonzepts hinsichtlich der Facette der Erwerbsorientierung⁸¹ diskutiert werde. So stehe bei Employability eine Erwerbsorientierung im Fokus, nach der sich das Individuum als unternehmerisch in Bezug auf seine Arbeitskraft Agierender betrachte, während eine solche bzw. die Erwerbsorientierung im Allgemeinen bislang von nachrangiger Bedeutung sei. Die Diskussion über Employability führt ihrer Ansicht nach nicht zur Verdrängung des Berufskonzepts, sondern setzt vielmehr Impulse für erforderliche Veränderungen beruflicher Bildungskonzepte (vgl. *Kraus* 2006, 263 ff.).

Zusammenfassung

Die bisherigen Ausführungen verweisen darauf, dass sich die Erwerbsarbeit in den letzten circa vier Jahrzehnten auch in Deutschland verändert hat, wobei die Krise des Fordismus als ein bedeutender Grund dieser Entwicklungen angeführt wird. Neben einem grundsätzlichen Anstieg der Arbeitslosenquoten zeigt sich ein Rückgang des Anteils der im industriellen Sektor Beschäftigten und ein Anstieg des Anteils der im tertiären Bereich Beschäftigten. Im industriellen Sektor wird aktuell die mehrjährige Beschäftigungssicherheit bspw. von Automobilherstellern wie der *Volkswagen Aktiengesellschaft* durch tarifvertraglich geregelte Beschäftigungsgarantien zugesichert (aktuell noch bis 2014 gültig, vgl. *Volkswagen Aktiengesellschaft* 2010). Auch erweist sich zumindest im industriellen Sektor das Stabilität im Erwerbsleben vermittelnde Normalarbeitsverhältnis als bis heute ‚relativ stabil‘, die meisten der dort Beschäftigten befinden sich in einem Normalarbeitsverhältnis. Hinsichtlich der Bedeutung des Berufs zeigen sich allerdings Veränderungen: Zwar ist eine berufliche Ausbildung auch aktuell für die überwiegende Anzahl der Schulabgänger die Form des Einstiegs in das Beschäftigungssystem und auch Berufswechsel werden bspw. im Vergleich zu Großbritannien weitaus seltener vorgenommen. Dass der Beruf allerdings im Gegensatz zu früher gerade auch

⁸¹ Es handelt sich hierbei um „das Verhältnis zur Erwerbsarbeit und zur eigenen Arbeitskraft“ (*Kraus* 2006, 264).

in den Produktionsbereichen bspw. der Automobilhersteller einem Bedeutungswandel vor dem Hintergrund arbeits- und prozessorganisatorischer betrieblicher Veränderungen unterliegt, deutet sich jedoch auch an. Hier kann durchaus von Entwicklungen in Richtung einer Destandardisierung gesprochen werden (vgl. auch *Diwald* 2010, 34): Die mit einer beruflichen Ausbildung ehemals verbundene Strukturierung des Erwerbsverlaufs scheint nicht mehr gegeben zu sein. So gilt es als nicht mehr gewährleistet, dass fachspezifisch Ausgebildete auch als Facharbeiter eingesetzt werden. Wahrscheinlicher ist es, dass sie Aufgaben übernehmen, die von einem hohen Anteil an Routinetätigkeiten geprägt sind. Eine Durchmischung der ehemals eindeutig den Facharbeitern und den An- und Ungelernten zugewiesenen Aufgaben zeigt sich. Zum anderen scheint die berufliche Entwicklung mittlerweile weniger an ihre fachspezifische Berufserfahrung (und Loyalität) gebunden zu sein als vielmehr an fachliche Kenntnisse auch aus angrenzenden Themengebieten wie auch an überfachliche Kompetenzen. Die Einbringung subjektiver Leistungen ist gefordert: bezogen auf die Erfüllung der Arbeitsanforderungen, aber auch darauf, über die persönlichen Voraussetzungen zur Erfüllung der Arbeitsanforderungen zu verfügen. Die Subjektivierung von Arbeit ist damit angesprochen. Angesichts von mehr oder weniger auf eine Destandardisierung hindeutenden Entwicklungen in der Erwerbsarbeit wird dabei zunehmend auch betrieblicherseits die Bedeutung der individuellen Verantwortung für die Erwerbssituation betont. Die Rede ist von einem Verantwortungswechsel zwischen Arbeitgeberseite und Arbeitnehmerseite: Arbeitnehmer sollen sich wie Unternehmer ihrer Arbeitskraft betrachten und diese anbieten, da hierin nun die Möglichkeit zur Sicherung ihrer Existenz auf dem Arbeitsmarkt bestehe. Dabei wird auch der Bezug zu dem Employabilitykonzept deutlich, bei dem es im Kern um eine derartige Haltung gegenüber der Arbeitskraft geht (vgl. *Kraus* 2006, 264).

Im Folgenden wird das Employabilitykonzept inhaltlich näher dargestellt.

2.2 Inhaltliche Bestimmung des Employabilitykonzepts

Zunächst wird ein Einblick in die zentralen Aspekte der aktuellen Thematisierung des Employabilitykonzepts vermittelt.

2.2.1 Zentrale Aspekte der aktuellen Thematisierung des Employabilitykonzepts

Überwiegend wird das Konzept Employability im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt (unternehmensintern und unternehmensextern) betrachtet (vgl. z. B. *Arocena, Núñez & Villanueva* 2007, 193; *Fugate, Kinicki & Ashforth* 2004, 16). Die individuelle Fähigkeit bzw. das Potenzial bezüglich des Antritts eines Beschäftigungsverhältnisses, des Erhalts oder des

Wechsels steht vor allem im Fokus (vgl. *Apel & Fertig* 2009, 8; *Arocena, Núñez & Villanueva* 2007, 193).⁸² *Kraus* bezeichnet dies auch als „Dreischritt bezüglich Beschäftigungsverhältnissen“ (*Kraus* 2006, 59). Während *Rothwell & Arnold* in diesem Zusammenhang von der Fähigkeit sprechen, in das favorisierte Beschäftigungsverhältnis wechseln zu können (vgl. *Rothwell & Arnold* 2007, 25), sehen *Hillage & Pollard* hierin wie auch in der Bezahlung oder dem individuell adäquaten Anforderungsniveau zunächst lediglich ein Ideal. Anschließend integrieren auch sie (allerdings ohne nähere Herstellung einer Verbindung hierzu oder der Präzision der Bedeutung) den Aspekt, dass die Arbeit ‚erfüllen‘ soll, in ihre Employabilitydefinition (vgl. *Hillage & Pollard* 1998, Abs. 3 f.).⁸³

Ein im Fokus der Diskussion über Employability stehender Aspekt ist die ‚Attraktivität‘ des Arbeitsanbieters, wobei die Attraktivitätsbeurteilung der individuellen Merkmale hinsichtlich ihrer Relevanz für eine Beschäftigung letztlich von der Arbeitsnachfrageseite erfolgt (vgl. *Arocena, Núñez & Villanueva* 2007, 193; s. auch *McQuaid & Lindsay* 2005, 208 zu Employability im engen Sinn). *Bröckling* spricht in diesem Zusammenhang von der Qualität eines Menschen als grundsätzlichem Differenzierungs- und Wertigkeitskriterium: Die Arbeitsnachfrager (d. h. die Arbeitgeber) schätzen den Wert der Arbeitsanbieter. Was die Arbeitsnachfrager mutmaßlich von den Arbeitsanbietern verlangen, aber auch, was die anderen Arbeitsanbieter bieten, soll der Orientierung der eigenen Attraktivitätsschaffung und -verbesserung dienen (vgl. *Bröckling* 2007, 215 f.).⁸⁴ *Wittwer* schlägt in diesem Zusammenhang die Orientierung an den individuellen Kompetenzen, genauer an der Kompetenzbiographie (s. hierzu *Erpenbeck & Heyse* 2007, 224 ff.) vor, begründet u. a. durch die Problematik der Unwissenheit darüber, welche Anforderungen zukünftig gefordert sind (vgl. *Wittwer* 2003, 120 ff.).

Selbstmobilisierung in Bezug auf permanente Humankapitalinvestitionen wie auch das Arbeiten lassen des Humankapitals werden als Forderungen an die Individuen dargestellt (vgl. *Masschelein & Simons* 2012, 34 ff.). Nach *Bröcklings* Interpretation der Humankapitaltheorie (vgl. hierzu *Becker* 1962, 9; *Schultz* 1960, 571) wird das Individuum hier vor allem als ein sich unentwegt zweckrational entscheidender Mensch betrachtet, als jemand, der sein Handeln an seinen Präferenzen ausrichtet. Er ist ein Nutzenmaximierer, dessen Investition in

⁸² S. auch *Forrier & Sels* (2003, 106); *Blancke, Roth & Schmidt* (2000, 9). Allerdings impliziert dies Verständnis nicht zwangsläufig eine Konzentration auf das Individuum als verantwortlichem Akteur.

⁸³ S. auch die unpräzise Formulierung der attraktiven Tätigkeit bei *Thijssen, van der Heijden & Rocco* (2008, 168).

⁸⁴ Zur strategischen Entwicklung und Vermarktung des Arbeitsvermögens zwecks Findens von Abnehmern, die damit die Beschäftigung ermöglichen, vgl. *Vofß & Pongratz* (1998, 140 ff.).

sich⁸⁵ auf einer Kosten-Nutzen-Kalkulation basiert (vgl. *Bröckling* 2007, 93 ff.). Unter Bezug auf *Schultz* (1980, 439) geht *Bröckling* auf die die Märkte grundsätzlich bestimmenden Prinzipien des Angebots und der Nachfrage ein. Diese Prinzipien prägen auch, ob bzw. wie unternehmerische Kompetenzen entwickelt werden. Entscheidend hierfür ist der aus ihrer Entwicklung für den einzelnen erwartbare Ertrag, abhängig von der erwartbaren Nachfrage. *Bröckling* betont dabei den durch die Dynamik gesellschaftlicher Entwicklungen wie auch der Märkte ausgehenden Druck auf Individuen zur permanenten Entwicklung ihrer unternehmerischen Fähigkeiten (vgl. *Bröckling* 2007, 95 f.; s. auch die motivationstheoretischen Überlegungen in Abschnitt 2.3.2).

Eine relativ kritische Haltung gegenüber einer auf das Individuum konzentrierten Debatte über das Employabilitykonzept nehmen verschiedene Autoren ein (s. bspw. *Lisop* 2009, 12 f.; *Bröckling* 2007, 7 ff.; *Bosch* 2002, 692). Nach *Kraus* repräsentieren derartige Fähigkeitskonzepte zunehmend gesellschaftliche Individualisierungsprozesse. Zentral ist dabei die hohe individuelle Verantwortung der einzelnen Erwerbspersonen für ihren (Miss-)Erfolg im Beschäftigungssystem (vgl. *Kraus* 2006, 61 f.).

2.2.2 Verständnisse und Konzepte von Employability

Anhand der im Folgenden dargestellten Beispiele für Employabilityverständnisse und Employabilitykonzepte⁸⁶, vorwiegend erschienen seit dem Jahr 2000,⁸⁷ wird ein Eindruck darüber vermittelt, was unter Employability verstanden und damit in Verbindung gebracht wird.

Exemplarische Darstellung von Verständnissen und Konzepten von Employability

Verständnisse und Konzepte von Employability unterscheiden sich bspw. hinsichtlich ihres Fokus auf Faktoren der Seite der Arbeitsanbieter, der Arbeitsnachfrager oder beider Seiten (vgl. *McQuaid & Lindsay* 2005, 197). Wird Employability als allein abhängig von individuellen Faktoren verstanden, handelt es sich nach *McQuaid & Lindsay* um eine enge Auslegung,

⁸⁵ Das Individuum wird als ein sich entscheidendes Subjekt wie auch als Objekt, auf das sich Entscheidungen beziehen, betrachtet.

⁸⁶ Die Auswahl der Verständnisse und Konzepte ist u. a. unabhängig von der Forschungsperspektive, der Forschungsdisziplin, des Erwerbsstatus der betrachteten Personen und der Prüfung der wissenschaftlichen Güte des Ansatzes. In der Employabilityliteratur sind die meisten dieser Ansätze sehr bekannt, so dass sie auch in anderen Publikationen (bspw. bei *Wittekind* 2007, 10 ff.) vorgestellt werden, wenngleich weniger ausführlich.

⁸⁷ Für die Aufarbeitung einer exemplarischen Auswahl der frühen deutschsprachigen Publikationen zu Employability bis zum Jahr 2004 s. die Arbeit von *Kraus* (2006, 56 ff.); nach Kenntnis der Forscherin ist die Anzahl von Publikationen zu dem Employabilitykonzept mit einem Fokus auf Deutschland nach der Veröffentlichung von *Kraus* (2006) eher beschränkt. Für die Aufarbeitung einer exemplarischen Auswahl englischsprachiger und niederländischer Publikationen zu Employability vor allem aus den 1990er Jahren bis zum Jahr 2001 s. *Forrier & Sels* (2003, 105 ff.).

werden hingegen Aspekte auch der Arbeitsnachfrageseite berücksichtigt, handelt es sich um eine breite Auslegung (vgl. *McQuaid & Lindsay* 2005, 198).

Faktoren der Arbeitsanbieter stehen z. B. im Mittelpunkt bei *Apel & Fertig* (2009, 8), *Fugate & Kinicki* (2008, 504) oder auch *van der Heijde & van der Heijden* (2006, 453). Aspekte der Arbeitsangebots- und der Arbeitsnachfrageseite werden u. a. berücksichtigt bei *Bernhardsson, Niermann, Diehl et al.* (2010, 146), bei *de Vos, Dewettinck & Buyens* (2009, 56), *McQuaid & Lindsay* (2005, 208) und auch bei *de Grip, van Loo & Sanders* (2004, 216 ff.) sowie *Forrier & Sels* (2003, 107). Dabei zeichnet sich in den letzten Jahren eine stärker interaktive Sicht auf Employability ab, in der Employability als nicht mehr allein individuell bedingt betrachtet wird, so u. a. in der Arbeitsmarktforschung (vgl. *Apel & Fertig* 2009, 8). *Arocena, Núñez & Villanueva* verstehen unter Employability

„the individual's ability to get and retain a job or to obtain another job if he or she wishes to change or has been laid off“ (*Arocena, Núñez & Villanueva* 2007, 193, Hervorhebung der Forscherin; vgl. auch *International Labour Organization* 2000, Chapter II).

Sie sehen die Attraktivität des Einzelnen auf dem Arbeitsmarkt und seine Mobilität auf diesem geprägt durch

„those generic competencies or abilities that can be used across a large number of occupations“ (*Arocena, Núñez & Villanueva* 2007, 193, Hervorhebung der Forscherin).⁸⁸

Sie verweisen dabei u. a. auf *Cotton* (1993) (vgl. *Arocena, Núñez & Villanueva* 2007, 193), nach deren Literaturdurchsicht zu für die individuelle Employability als relevant betrachteten „skills“ die „basic skills“ (u. a. Lesen, Schreiben), „higher-order thinking skills“ (u. a. problemlösendes Handeln, kreatives Denken) und auch „affective skills and traits“ (u. a. Teamfähigkeit, eigenständiges Arbeiten) zählen (vgl. *Cotton* 1993, 3).

Van der Heijde & van der Heijden beziehen sich auf das Employabilityverständnis von *van der Heijde & van der Heijden* (2005, 143), nach dem sich Employability auszeichnet durch

„the continuous fulfilling, acquiring or creating of work through the optimal use of competences“ (*van der Heijde & van der Heijden* 2005, 143, zitiert nach *van der Heijde & van der Heijden* 2006, 453, Hervorhebung der Forscherin).

Fünf Dimensionen umfasst ihr Employabilityansatz: Die domänenspezifische Dimension „occupational expertise“ (berufs-/beschäftigungsrelevantes Wissen und entsprechende Fähigkeiten; positive Fremdeinschätzung anderer diesbezüglich) wird dabei dominiert durch domänenübergreifende Dimensionen. Hierzu gehören die stark auf Flexibilität fokussierenden

⁸⁸ S. zu den sogenannten generic skills bspw. *Baethge, Achtenhagen, Arends et al.* (2006, 17 f.).

Dimensionen „anticipation and optimization“ (Proaktivität und individuelle Planung in Bezug auf das zukünftige Erwerbsleben) und „personal flexibility“ (Flexibilität im Umgang mit den das Erwerbsleben betreffenden Veränderungen). Zu den weiteren Dimensionen zählen „corporate sense“ (sozial kompetentes, gemeinschaftliches Agieren in verschiedenen sozialen oder formalen Gruppen) sowie „balance“ (Konflikte zwischen eigenen bezüglich Arbeit, Karriere etc. bestehenden Interessen und betrieblichen Interessen ausgleichend bewältigen) (vgl. *van der Heijden, van der Klink & Meijs* 2009, 20 f.; *van der Heijde & van der Heijden* 2006, 453 ff.). Ihr Sample umfasst niederländische Beschäftigte eines Baumittelherstellers mit Tätigkeiten auf mittleren oder höheren Qualifikationsniveaus (vgl. *van der Heijde & van der Heijden* 2006, 457). Bei diesem Ansatz wird deutlich, dass *van der Heijde & van der Heijden* (2006) mit Employability mehr verbinden als die Arbeitskraftattraktivität der Erwerbspersonen. Bei ihnen geht es vielmehr auch um die Fähigkeit, sich im Arbeitsleben ‚bewegen‘ zu können.

Apel & Fertig befassen sich im Kontext der Arbeitsmarktforschung mit der Entwicklung eines Instruments zur standardisierten Erhebung der Employability von (Langzeit-)Arbeitslosen (vgl. *Apel & Fertig* 2009, 7). Der Definition von *Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH, Institut Arbeit und Qualifikation & TNS Emnid* (2007, 29) folgend verstehen sie unter Employability ein

„individuelles Potenzial zur Aufnahme, Aufrechterhaltung und Ausweitung einer Erwerbstätigkeit“ (*Apel & Fertig* 2009, 8, Hervorhebung der Forscherin).

In ihrer auf die Merkmale der Arbeitsangebotsseite fokussierten Methodenstudie (vgl. *Apel & Fertig* 2009, 7 f.) identifizieren sie sechs Dimensionen zur standardisierten Erhebung der Employability dieser Zielgruppe, wobei auch hier deutlich wird, dass es sich weniger um domänenspezifische Aspekte handelt. Ihre sechs Dimensionen umfassen: „Arbeitsuche und Weiterbildung“ (Variablen zu Aktivitäten der Arbeitssuche binnen der letzten vier Wochen und zu Aktivitäten der Vorbereitung einer Selbständigkeit und der Weiterbildung binnen der letzten zwölf Monate), „Motivation“ (Variablen zu in- und extrinsischer Motivation), „Konzessionsbereitschaft“ (Variablen zu der Bereitschaft eines Wechsel des Berufs, des Wohnorts und der Inkaufnahme eines niedrigen Einkommens), „Selbstbild Qualifikation“ (Variablen zu der selbst bewerteten Lese- sowie Internetkompetenz, Berufserfahrung sowie der Lernbereitschaft), „Soziale Situation“ (Variablen zu familiären Konflikten, der Struktur des sozialen Umfelds im Hinblick auf den Erwerbsstatus sowie zu sozialen Kontakten) sowie die „Psychische und somatische Gesundheit“ (Variablen zur körperlichen Belastbarkeit und positiven Lebenseinstellung) (vgl. *Apel & Fertig* 2009, 19 ff.).

McQuaid & Lindsay legen Employability breiter aus und verstehen hierunter

„the ability of an (employed or unemployed) individual to move into or within employment“ (McQuaid & Lindsay 2005, 214, Hervorhebung der Forscherin).

Sie integrieren in ihr Rahmenmodell von Employability neben individuellen Aspekten persönliche Umstände und externe Faktoren und betonen deren Interaktion. Ihre Auflistung individueller Merkmale⁸⁹ verweist auf eine auch in diesem Konzept den individuellen Aspekten zugewiesene hohe Bedeutung. Gleichwohl betonen die Autoren die hierbei zu berücksichtigende Kontextabhängigkeit der aufgeführten Faktoren und ihrer Interaktionen und der damit gegebenen Variation ihrer jeweiligen Relevanz. Deutlich wird dabei die Oberflächlichkeit der außerhalb des Individuums liegenden Faktoren. Ihr Ziel ist vielmehr die Entwicklung eines die Analyse von Employability grundsätzlich leitenden ganzheitlichen Rahmenmodells (vgl. McQuaid & Lindsay 2005, 208 ff.). Ein Analyserahmen ist hiermit nach Ansicht der Forscherin jedoch eher nicht gegeben (vgl. auch Wittekind 2007, 15). Weiterhin wird auch hier die geringe Bedeutung tätigkeits- bzw. beschäftigungsspezifisch vorhandener Merkmale im Vergleich zu tätigkeitsübergreifend einsetzbaren Merkmalen offensichtlich. Im Fokus ihrer individuellen Merkmale stehen Aspekte, die auf Flexibilität etc. abheben. McQuaid & Lindsay differenzieren die drei Gruppen „Individual factors“, „Personal circumstances“ und „External factors“ in Ober- und Unterkategorien und unterlegen sie mit Beispielen (vgl. McQuaid & Lindsay 2005, 209 f.). Vor allem bei den externalen Faktoren zeigt sich die arbeitsmarktpolitische Perspektive der Autoren (vgl. McQuaid & Lindsay 2005, 198). Unter die individuelle, arbeitsangebotsseitig orientierte Gruppe fassen sie fünf Oberkategorien⁹⁰: „Employability skills and attributes“⁹¹, „Demographic characteristics“ (bspw. Alter, Geschlecht), „Health and well-being“⁹², „Job seeking“ (bspw. Fähigkeiten zur Beschäftigungssuche und im Bewerbungsprozess) und „Adaptability and mobility“ (bspw. geographische Mobilität, grundsätzliche Beschäftigungsflexibilität). Die zweite Gruppe zu persönlichen

⁸⁹ Eine empirisch geprüfte oder zu prüfende Modellierung von Zusammenhängen zwischen den Faktoren nehmen die Autoren nicht vor.

⁹⁰ Ihre Unterkategorien und Beispiele sind aufgrund ihrer Ausführlichkeit partiell in Fußnoten aufgeführt.

⁹¹ Unterkategorien sind: „essential attributes“ (bspw. Ehrlichkeit, Verlässlichkeit); „Personal competencies“ (bspw. Proaktivität, Selbstmotivation, Eigenständigkeit); „Basic transferable skills“ (bspw. Lesen, Schreiben); „Key transferable skills“ (bspw. Problemlösefähigkeit, funktionale Mobilität); „High level transferable skills“ (bspw. Teamfähigkeit, betriebswirtschaftliches Denken); „Qualifications“ (bspw. formale berufliche Qualifikationen; tätigkeitspezifische Erfahrungen); „Work knowledge base“ (bspw. Arbeitserfahrung, spezifische Beschäftigungsfähigkeiten und -fertigkeiten); „Labour market attachment“ (bspw. Beschäftigungs-/Arbeitslosigkeitszeiten).

⁹² Unterkategorien sind: „Health“ (bspw. aktuelle psychische und physische Gesundheit); „Disability“ (bspw. alle möglichen Behinderungen).

Umständen umfasst die drei Oberkategorien „Household circumstances“⁹³, „Work culture“ (positive, unterstützende Haltung des Umfeldes gegenüber Arbeit) und „Access to resources“⁹⁴. Die dritte Gruppe zu externen Faktoren beinhaltet die zwei Oberkategorien „Demand factors“⁹⁵ und „Enabling support factors“⁹⁶ (vgl. *McQuaid & Lindsay* 2005, 209 f.).

De Grip, van Loo & Sanders konzipieren ebenfalls einen breiteren Ansatz von Employability (vgl. *de Grip, van Loo & Sanders* 2004, 212). Sie verstehen hierunter

„the capacity and willingness of workers to remain attractive for the labour market ..., by reacting to and anticipating changes in tasks and work environment ..., facilitated by the human resource development instruments available to them“ (*de Grip, van Loo & Sanders* 2004, 216, Hervorhebung der Forscherin).

Neben Kontextfaktoren integrieren sie Determinanten in ihr dadurch sehr umfassend und damit auch unpräzise werdendes Verständnis der individuellen Employability. In ihrer Arbeit nehmen sie nicht nur die individuelle, sondern auch die branchenbezogene Perspektive ein. Wie in ihrer auf das Individuum bezogenen Definition von Employability berücksichtigen sie auch in ihrem „Industry Employability Index“ Faktoren der Arbeitsangebotsseite (d. h. individuelle Faktoren), aber auch Faktoren der Arbeitsnachfrageseite und auch branchenspezifische Unterstützungsstrukturen (vgl. *de Grip, van Loo & Sanders* 2004, 212, 216 ff.). Das Ziel des (empirisch überprüften) Indizes ist die Erhebung der branchenbezogenen Employability, um damit u. a. ggf. erforderliche Anpassungen bspw. von Unterstützungsstrukturen in einer beliebigen Branche vornehmen zu können (vgl. *de Grip, van Loo & Sanders* 2004, 229). Hierfür berücksichtigen sie neben der individuellen Employability der Beschäftigten einer Branche auch den branchenbezogenen Bedarf bezüglich Employability⁹⁷ wie auch die die Entwicklung von Employability unterstützenden Strukturen (vgl. *de Grip, van Loo & Sanders* 2004, 217).

Für ihren Index ziehen sie drei Indikatorengruppen heran und differenzieren sie in Ober- und Unterkategorien: Der erste Indikator, die aktuelle individuelle Employability, beinhaltet drei Oberkategorien (vgl. *de Grip, van Loo & Sanders* 2004, 217 ff.), wobei in jeder dieser

⁹³ Unterkategorien sind: „Direct caring responsibilities“ (bspw. familiäre Betreuung); „Other family and caring responsibilities“ (bspw. Unterhaltungspflichten); „Other household circumstances“ (bspw. Fähigkeit zur privaten Absicherung).

⁹⁴ Unterkategorien sind: „Access to transport“ (bspw. Verfügen über Transportmöglichkeiten); „Access to financial capital“ (bspw. Verfügen über und Zugang zu finanziellen Ressourcen); „Access to social capital“ (bspw. Verfügen über und Zugang zu Netzwerken).

⁹⁵ Unterkategorien sind: „Labour market factors“ (bspw. regionale Arbeitsmarktsituation, Arbeitsmarktanforderungen, Arbeitsmarktwettbewerb); „Macroeconomic factors“ (bspw. nationale Arbeitsnachfrage); „Stellencharakteristika“ (bspw. Bezahlung, Arbeitsbedingungen); „Recruitment factors“ (bspw. Auswahlprozess, -kriterien).

⁹⁶ Unterkategorien sind: „Employment policy factors“ (bspw. Zugang zu öffentlich geförderten Weiterbildungen, Beratungsangeboten); „Other enabling policy factors“ (bspw. Zugang zu unterstützender öffentlicher Infrastruktur).

⁹⁷ Vgl. hierzu erläuternd *de Grip, van Loo & Sanders* (2004, 219 ff.).

Kategorien zwischen der Fähigkeit und der Bereitschaft differenziert wird⁹⁸: „Mobility“ (beschäftigungsübergreifend)⁹⁹, „Training“¹⁰⁰ und „Functional flexibility“¹⁰¹. Der zweite Indikator, der branchenbezogene Bedarf an Employability, berücksichtigt dabei im weiteren Sinn die die Employabilitydebatte u. a. forcierenden sozioökonomischen Entwicklungen (s. Abschnitt 2.1). Konkret betrachten *de Grip, van Loo & Sanders* unter Bezug auf *Riddell & Sweetman* (2000) technologische, organisationale, ökonomische (vor allem wettbewerbsbezogene) und demografische Entwicklungen in den einzelnen Branchen (vgl. *de Grip, van Loo & Sanders* 2004, 219 f.). Der dritte Indikator umfasst die branchenbezogenen Unterstützungsstrukturen im Hinblick auf die Entwicklung der individuellen Employability. Sie sprechen mit Verweis auf *Thijssen* (1998) auch von „conditions of effectuation“, zu denen neben der Arbeitsmarktsituation auch das Angebot an Weiterbildung zählt (vgl. *de Grip, van Loo & Sanders* 2004, 221).

Forrier & Sels verstehen unter Employability

„an individual's chance of a job in the internal and/or external labour market“ (*Forrier & Sels* 2003, 106, Hervorhebung im Original).

Sie haben ein theoretisches Modell hierzu entwickelt (s. Abb. 1):

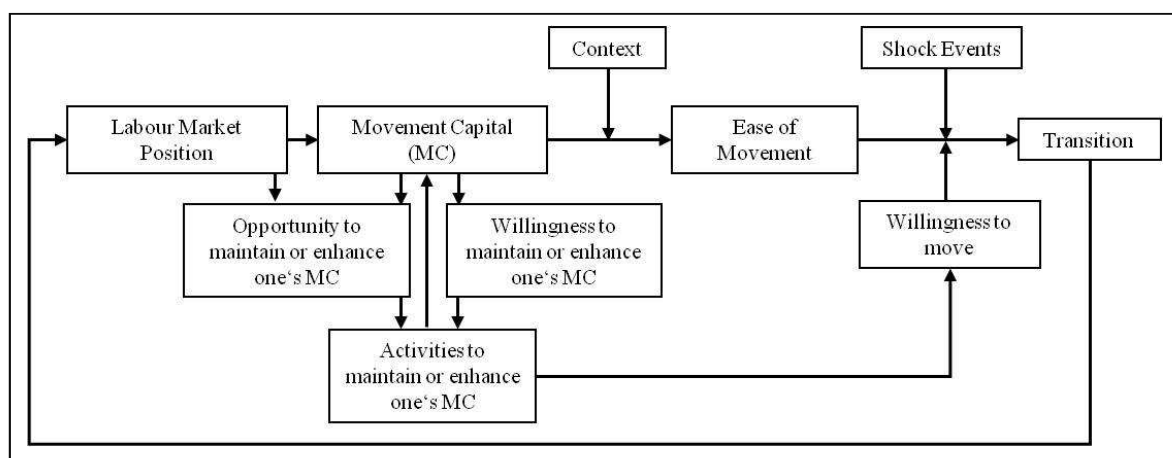


Abb. 1: Employability process model (nach *Forrier & Sels* 2003, 108)

Dem Modell zufolge entwickelt sich Employability stetig in Abhängigkeit von sich wechselseitig beeinflussenden, durch das Individuum selbst bedingte Faktoren, seine persönlichen

⁹⁸ Aufgrund ihrer Ausführlichkeit sind diese Unterkategorien und Beispiele ebenfalls partiell in Fußnoten aufgeführt.

⁹⁹ Unterkategorien sind: „willingness“ (bspw. Bereitschaft zu firmenin- und -externen Tätigkeitswechseln, geographischer Mobilität); „capacity“ (Fähigkeit, Tätigkeiten oder Arbeitsplätze zu wechseln).

¹⁰⁰ Unterkategorien sind: „willingness“ (Bereitschaft zu Humankapital-Investitionen in Form von Weiterbildungsteilnahme); „capacity“ (Fähigkeit, Vermögen zur Weiterbildungsteilnahme als Resultat individuellen Vorwissens, von Lernerfahrungen und -überzeugungen).

¹⁰¹ Unterkategorien sind: „willingness“ (Bereitschaft zu Flexibilität im Beschäftigungsverhältnis); „capacity“ (Fähigkeit, Vermögen, über die aktuelle Tätigkeit hinaus auch andere Aufgaben zu übernehmen).

Umstände und externale Faktoren (vgl. *Forrier & Sels* 2003, 107 f.). Kern ihres Modells ist das Movement Capital (MC). Hierunter fassen sie die für die Arbeitsmarktmobilität relevanten fachlichen und überfachlichen Fähigkeiten, Kompetenzen, Eigenschaften sowie Erwartungen bezüglich der weiteren Erwerbslaufbahn (vgl. *Forrier & Sels* 2003, 110 ff.). Mit diesem Begriff distanzieren sich die Autoren von dem in anderen Arbeiten zu Employability genutzten Begriff Humankapital (vgl. z. B. *Arocena, Núñez & Villanueva* 2007, 193) aufgrund der ihrer Meinung nach damit implizierten hohen Verantwortung des Individuums für seine Erwerbslaufbahn (vgl. *Forrier & Sels* 2003, 122). Neben dem Movement Capital beinhaltet ihr sehr komplexes Modell die folgenden Kategorien: „Labour market position“ (u. a. der Erwerbsstatus); „Ease of movement“ (tatsächlich vorhandene und wahrgenommene Möglichkeit, mobil auf dem Arbeitsmarkt zu sein); „Context“ (Anforderungen einer Branche an (potenzielle) Mitarbeiter); „Transition“ (Wechsel auf einen ggf. ‚befriedigenden‘ Arbeitsplatz); „Willingness to move“ (Individuelle Bereitschaft zu Veränderung); „Shock events“ (Unternehmensinsolvenz, Probleme mit Kollegen etc.); „Activities maintaining or enhancing one’s movement capital“ (z. B. die Inanspruchnahme einer Karriereberatung); „Opportunities and willingness to maintain and enhance one’s movement capital“ (Betriebliches Schulungsangebot, Laufbahnpolitik); „Willingness to enhance one’s movement capital“ (Motivation zu auf die Entwicklung von Movement Capital gerichteten Aktivitäten) (vgl. *Forrier & Sels* 2003, 108 ff.).

Resümee auf der Basis von Verständnissen und Konzepten von Employability

In der zuvor beschriebenen Auswahl enger (individualfokussierter) bis breiter (d. h. über die individuelle Ebene hinausgehender) Ansätze zu Employability¹⁰² wird deutlich, dass es nicht das eine, bestimmte Bündel an Merkmalen gibt, das mit Employability in Verbindung gebracht wird. Überschneidungen weisen die in Employabilityansätzen berücksichtigten Merkmale und Faktoren jedoch grundsätzlich auf (vgl. auch *Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik* 2006, 72). So wird anhand der Konzeptionen deutlich, dass das Individuum und seine Merkmale im Mittelpunkt stehen. Dabei geht es weniger um domänenspezifische Aspekte – auf berufs- bzw. tätigkeitsspezifische Aspekte wird kaum abgehoben. Vielmehr stehen domänenübergreifende Aspekte im Mittelpunkt (vgl. bspw. auch *Baethge, Achtenhagen, Arends et al.* 2006, 16 f.; exemplarisch auch *van der Heijde & van der Heijden* 2006,

¹⁰² Grundsätzlich sind viele Ansätze theoretisch und empirisch relativ unfundiert (s. exemplarisch die nicht durch Quellen belegte Arbeit von *Hillage & Pollard* 1998).

453 ff.). Das überbetrieblich verwertbare Humankapital¹⁰³ steht im Fokus (vgl. *Arocena, Núñez & Villanueva* 2007, 193; s. kritisch *Traue* 2010, 57 f.), oder, wie es *Forrier & Sels* vorschlagen, das Movement Capital (vgl. *Forrier & Sels* 2003, 122). Zunehmend wird der Arbeitsmarktwert des Arbeitsanbieters dabei als abhängig von seinen formalen Qualifikationen und seinen Kompetenzen betrachtet (vgl. kritisch *Traue* 2010, 52 ff.). Weiterhin zeigt sich, dass Employability unterschiedlich konzipiert wird. Dabei ist allerdings auch zu berücksichtigen, dass das, was sich mit der Employability einer Erwerbsperson verbindet – was also eine Erwerbsperson attraktiv macht für Arbeitsnachfrager – zeitlich, räumlich oder in einer anderen Hinsicht, nicht universell gültig bestimmbar ist (vgl. *Kraus* 2006, 70; *McQuaid & Lindsay* 2005, 214; *Forrier & Sels* 2003, 107).

Insofern kann ein die Diskussion über Employability repräsentierendes Verständnis von Employability mit Blick auf Erwerbstätige bspw. lauten:

Der Arbeitnehmer wird aufgrund seiner von seinem aktuellen Arbeitgeber als beschäftigungsrelevant eingeschätzten Merkmale (Kompetenzen, Qualifikationen etc.) beschäftigt. Zudem werden die Merkmale des Arbeitnehmers auch von anderen Arbeitgebern als beschäftigungsrelevant eingeschätzt, so dass (falls erforderlich und/oder gewünscht) eine Beschäftigung bei einem anderen Arbeitgeber möglich ist (vgl. im weiteren Sinne auch *Rothwell & Arnold* 2007, 25; *Forrier & Sels* 2003, 110).

Da in der Employabilitydiskussion immer wieder auf die zunehmende Bedeutung der Entwicklung und Verfolgung erwerbsarbeitsbezogener Vorstellungen verwiesen wird, erscheint es zudem als optimal, wenn das Beschäftigungsverhältnis den eigenen Vorstellungen und persönlichen Qualifikationen entspricht (vgl. *Rothwell & Arnold* 2007, 25; *Hillage & Pollard* 1998, Abs. 3).

Bei einem derartigen theoretischen Employabilityverständnis ist zu berücksichtigen, dass Erwerbsverhältnisse in der Realität nicht zwangsläufig allein auf individuelle Merkmale zurückgeführt werden können. Dies kann u. a. im Bereich der Automobilindustrie anhand tarifvertraglich gesicherter Beschäftigungsverhältnisse illustriert werden (wie bspw. bei *Volkswagen* gegeben, s. *Volkswagen Aktiengesellschaft* 2010).

Im Folgenden wird das Work Ability-Konzept vorgestellt, das in der Literatur in einen Zusammenhang mit Employability gesetzt wird, jedoch keinen Arbeitsmarktbezug aufweist wie das Employabilitykonzept.

¹⁰³ *Schultz* fasst Bildung als eine Investition auf. Das Resultat dieser Investition sieht er als ein Kapital: das Humankapital (aufgrund der Verbundenheit des Kapitals mit der gebildeten Person). Bedeutsam ist dabei der aus diesem Humankapital resultierende Nutzen (vgl. *Schultz* 1960, 571).

2.2.3 Abgrenzung von Employability und Work Ability

Das finnische Konzept Work Ability, welches im Deutschen mit Arbeitsfähigkeit (synonym auch Arbeitsbewältigung) übersetzt wird (vgl. *Oldenbourg & Ilmarinen* 2010, 434), basiert u. a. auf einer in Finnland zwischen 1981 und 1992 mit über 6.000 Erwerbspersonen durchgeführten Untersuchung. Diese setzt sich u. a. mit der Arbeitsfähigkeit bzw. ihren Voraussetzungen und sie begünstigenden bzw. beeinträchtigenden Faktoren auseinander (vgl. hierzu *Tuomi, Ilmarinen, Klockars et al.* 1997). Arbeitsfähigkeit wird als Voraussetzung von Employability betrachtet (vgl. *Ilmarinen* 2011, 28). Sie ist definiert als das

„Potenzial eines Menschen ..., eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen“ (*Ilmarinen & Tempel* 2002b, 88, Hervorhebung der Forscherin).

Dies Potenzial hängt von der Wechselwirkung individueller Ressourcen und Arbeitsanforderungen wie auch arbeitsexterner Anforderungen ab (vgl. *Oldenbourg & Ilmarinen* 2010, 429). Die für die Arbeitsfähigkeit als relevant betrachteten und in Wechselwirkung miteinander stehenden Aspekte, gefasst in eine ‚Gebäudestruktur‘ (vgl. *Oldenbourg & Ilmarinen* 2010, 433; *Ilmarinen* 2006, 132 f.), sind in Abb. 2 dargestellt:

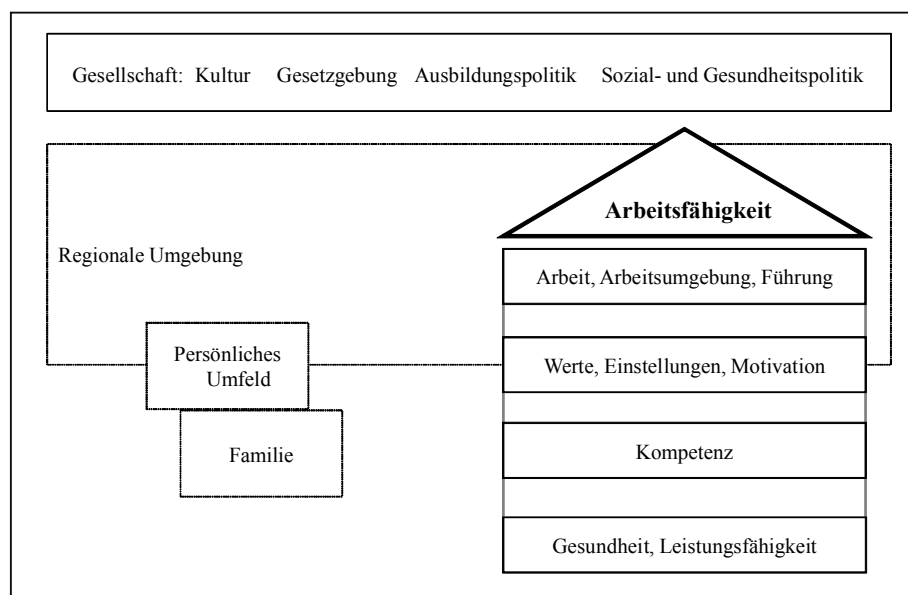


Abb. 2: Die Umgebung des Hauses der Arbeitsfähigkeit (nach *Oldenbourg & Ilmarinen* 2010, 433; s. auch *Ilmarinen* 2006, 133)

Zu den Komponenten des Hauses gehören im Detail die Gesundheit (physisch, psychisch) als Voraussetzung der arbeitsrelevanten Leistungsfähigkeit (die Grundlage, also das Fundament von Arbeitsfähigkeit). Darauf aufbauend sind fortwährende Entwicklungen des beruflichen Fachwissens wie auch der Kompetenzen und Fertigkeiten relevant für die Arbeitsfähigkeit. Bedeutsam hierfür sind zudem die Werte der Erwerbsperson, ihre Einstellungen und ihre

Motivation. Die Arbeit selbst ist auf diese drei individuellen ‚Stockwerke‘ aufgesetzt. Sie beeinflusst über ihre Bedingungen, ihre Inhalte wie auch Anforderungen sowie über ihre Organisation die Arbeitsfähigkeit; ebenso relevant hierfür ist aber auch das arbeitsbezogene soziale Umfeld. Die direkten Vorgesetzten und das Management können diese arbeitsbezogenen Aspekte mitgestalten, so dass sie hierüber eine hohe Verantwortung für die Arbeitsfähigkeitsförderung durch die Arbeit tragen. Für die Arbeitsfähigkeit bedeutsame arbeitsexterne Aspekte beziehen sich auf das Privatleben, d. h. die familiäre Situation und private soziale Kontakte und Aktivitäten (vgl. *Oldenbourg & Ilmarinen* 2010, 430 ff.; *Ilmarinen* 2006, 132 f.; *Ilmarinen & Tempel* 2002b, 92).

Hinsichtlich der in Abb. 2 angegebenen regionalen Umgebung wie u. a. auch bildungs-, sozial- und gesundheitspolitischer Aspekte oder auch der Gesetzgebung konstatieren *Oldenbourg & Ilmarinen* einen Bedarf an empirischen Untersuchungen; ihre Relevanz für die Arbeitsfähigkeit von Erwerbspersonen wird vermutet, sie ist jedoch nicht gesichert (vgl. *Oldenbourg & Ilmarinen* 2010, 433 f.). Grundsätzlich können *Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo* jedoch anhand einer quantitativen Untersuchung mittels des Work Ability Index mit mehr als 3.000 Erwerbspersonen signifikante Zusammenhänge zwischen Gesundheit, Leistungsfähigkeit sowie arbeitsbezogenen Aspekten mit der Arbeitsfähigkeit belegen (vgl. *Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo* 2005, 5 ff.).

Abgrenzung der Konzepte

Employability und Arbeitsfähigkeit sind zu unterscheiden (vgl. *Ilmarinen & Tempel* 2002a, 168 f.). Der Fokus des Arbeitsfähigkeitskonzepts liegt vor allem auf den Anforderungen des aktuellen Arbeitsplatzes (vgl. *Ilmarinen & Tempel* 2002b, 88). Employability wird als übergeordnetes Konstrukt der Arbeitsfähigkeit betrachtet; sie ist weiter gefasst und wird gestützt durch die Arbeitsfähigkeit. Employability bzw. ihre Voraussetzungen unterliegen vor allem auch Einflüssen der Makrosystemebene wie bspw. der Gesetzgebung und gesellschaftlichen Normen und Werten (vgl. *Ilmarinen & Tempel* 2002a, 168 f.; *Ilmarinen* 2000, 89). Die Arbeitsfähigkeit hingegen bzw. ihre Voraussetzungen unterliegen vor allem individuellen und kontextuellen Faktoren vor allem der Arbeit (und ihren Wechselwirkungen) (vgl. *Oldenbourg & Ilmarinen* 2010, 429).

Festzuhalten ist: Das Konzept Employability ist weitaus breiter angelegt als das Konzept der Arbeitsfähigkeit. Bei dem Konzept Employability geht es um die Sicherung der Existenz auf

dem Arbeitsmarkt. Es beschränkt sich nicht nur auf den aktuellen Arbeitgeber und dessen Anforderungen, wie es bei dem Konzept der Arbeitsfähigkeit der Fall ist.

2.3 Handlungsanforderungen an das Individuum im Employabilitykonzept und Handlungsmotivation

2.3.1 Das ‚Selbst‘ im Employabilitykonzept

In den bisherigen Ausführungen wird deutlich, dass das Individuum im Fokus des Employabilitykonzepts steht, es wird als der Hauptakteur betrachtet. Dies spiegelt sich auch in den Titeln der sich mit Employability im engeren oder weiteren Sinne befassenden Publikationen wider, wie bspw. „Die Selbstmanager. Biographien und Lebensentwürfe in unsicheren Zeiten“ (Dörre 2010) oder „Selbstmanagement im Arbeits- und Berufsleben“ (Wiese 2008).

Diverse „»Selbst«-Komposita“ (Bröckling 2007, 21) werden im Zusammenhang mit Employability bzw. hierauf gerichteten Aktivitäten verwendet. Hierzu gehören Selbststeuerung, teilweise (auch synonym) Selbstmanagement (vgl. z. B. Wiese 2008, 153; Sonntag & Stegmaier 2007, 48; Schiersmann 2006, 17) oder Selbstorganisation (vgl. z. B. Erpenbeck & Heyse 2007, 131 ff.). In englischsprachigen Publikationen ist zudem u. a. von self-directedness (vgl. Raemdonck 2006, 73) die Rede. Selbstorganisation und -steuerung werden vor allem im Zusammenhang mit dem Thema Lernen genutzt (vgl. Walber 2007, 77 f.). Als prägend für die deutsche Lern-Selbststeuerungsdiskussion gilt die nordamerikanische Forschung zu self-directed learning¹⁰⁴ aus den 1970er Jahren (vgl. Nounla 2004, 20).¹⁰⁵ Von Selbstmanagement ist eher im Kontext der beruflichen Entwicklung die Rede (s. bspw. bei de Vos & Soens 2008, 449; Lips-Wiersma & Hall 2007, 771).¹⁰⁶

Bei ‚Selbstbegriffen‘ mit Bezug zu dem Thema Lernen zeigt sich dabei die Problematik einer teils synonymen Nutzung wie auch die Problematik der teilweise unterschiedlichen, sich miteinander aber auch überschneidenden Verständnisse. Abgrenzungsversuche werden entsprechend vorgenommen (vgl. z. B. bei Erpenbeck & Heyse 2007, 131 ff.; Walber 2007, 76 ff.; Lang &

¹⁰⁴ Knowles als amerikanischer Autor zu dem Konzept self-directed learning versteht hierunter „a process in which the individuals take the initiative, with or without the help of others, in diagnosing their learning needs, formulation learning goals, identifying human and material resources for learning, choosing and implementing appropriate learning strategies, and evaluating learning outcomes“ (Knowles 1975, 18).

¹⁰⁵ S. zur ‚Pionierarbeit‘ der nordamerikanischen Forschung auf diesem Gebiet auch Kleinmann & Straka (1996, 92). Zur Übersetzungsproblematik des Begriffes self-directed in das Deutsche s. Reischmann (1997, 137).

¹⁰⁶ Die Zuweisung der Arbeiten zu diesen Begriffen bedeutet nicht, dass sie sich ausschließlich mit diesem Begriff befassen, sondern lediglich, dass sie sich oftmals auf einen ‚Selbstbegriff‘ konzentrieren, die anderen Selbstbegriffe aber durchaus auch berücksichtigen.

Pätzold 2006, 10 ff.).¹⁰⁷ Mit Blick auf den angelsächsischen Begriff self-directed learning äußert sich Reischmann kritisch:

„*Deskription und Konstruktion, Persönlichkeitscharakteristika und Arbeitstechniken, Wege, Mittel, Intentionen, Zweck, Ziel – alles firmiert unter derselben Bezeichnung*“ (Reischmann 1997, 133).

Nicht eindeutig ist allerdings auch im Zusammenhang mit der beruflichen Entwicklung, was unter hierauf bezogenen ‚Selbstbegriffen‘ wie bspw. Selbstmanagement verstanden wird (vgl. de Vos & Soens 2008, 450). Selbst die Übersetzung des interdisziplinär genutzten Managementbegriffs in das Deutsche erscheint relativ schwierig bis unmöglich (vgl. Jung 2010, 171 f.). Sonntag & Stegmaier umschreiben folglich auch eher ihr karrierebezogenes Selbstmanagementverständnis und sprechen diesbezüglich von der Fähigkeit zu dem erfolgreichen Umgang mit beruflichen Perspektiven (vgl. Sonntag & Stegmaier 2007, 106).

Wird betrachtet, was das Individuum machen soll, so zeigt sich grundsätzlich, dass es um den selbst zu steuernden/zum managenden/zum organisierenden Erhalt und die Entwicklung der Attraktivität geht. Berücksichtigt werden soll hierbei die selbst entwickelte Vorstellung bezüglich der zukünftigen beruflichen Entwicklung. Ähnlich formuliert Wiese, dass die Anforderung zu immer wieder vorzunehmenden berufsbezogenen Zielsetzungen und auf ihre Realisierung gerichteten Aktivitäten besteht, wie bspw. die Anforderung, Fertigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln oder neue zu erwerben (vgl. Wiese 2008, 161; s. auch Baethge & Baethge-Kinsky 2004b, 24). In Abschnitt 2.2.2 sind Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Employabilitykonzept in den Darstellungen einzelner Employabilityverständnisse aufgeführt. Ein Blick in die Literatur zu Employability zeigt, dass diverse, auf Employability gerichtete Entwicklungsaktivitäten u. a. in personalwirtschaftlich-psychologischen und pädagogischen Arbeiten vorgeschlagen und teilweise auch empirisch untersucht werden. Dabei geht es u. a. um die stetige Informationsbeschaffung zur Situation des Arbeitsmarktes wie zu Anforderungen in Beschäftigungsverhältnissen und um die Reflexion eigener Erwerbsinteressen und Kompetenzen, um eine Steuerungsfunktion für die Bewegung auf dem Arbeitsmarkt haben zu können. Weiterhin ist die Rede von dem Austausch mit Kollegen oder Vorgesetzten bezüglich Entwicklungsmöglichkeiten, das Einholen eines Feedbacks von und Coaching durch Kollegen und Vorgesetzte(n). Schulungen oder auch Workshops mit auch überbetrieblichen Inhalten sind ebenfalls in diesem Kontext diskutierte Maßnahmen (vgl. z. B. Arocena, Núñez & Villanueva 2007, 193; Raemdonck 2006, 77; Forrier & Sels 2003, 118; Maurer, Weiss & Barbeite

¹⁰⁷ S. zu angelsächsischen Publikationen zu self-directed learning bspw. Reischmann (1997, 133).

2003, 716; Maurer 2001, 127; London & Smither 1999, 4). Die Bedeutung derartiger Aktivitäten für Employability versuchen verschiedene empirische Studien zu klären (s. bspw. van der Heijden, van der Klink & Meijs 2009, 20; Raemdonck 2006, 211 ff.). Dies ist allerdings nicht der Anspruch der hier vorgelegten Untersuchung. Das Ziel der hier vorgelegten Untersuchung ist es, das Bewusstsein der in der Produktion eines deutschen Automobilherstellers beschäftigten Werker und Vertreter höherer hierarchischer Ebenen bezüglich des Konzepts Employability abzubilden und diesbezügliche Sinnstrukturen offen zu legen. Von Interesse ist dabei bspw. auch, inwiefern Werker und vor allem die direkten Vorgesetzten hierbei auf die im Employabilitydiskurs zentralen Themen wie Lernen¹⁰⁸ zur Kompetenzentwicklung und berufliche Entwicklung und vor allem auch Selbstkomposita Bezug nehmen.

Die bisherigen Ausführungen vermitteln einen Überblick über das Selbst im Kontext von Employability. Konkretisierend wird im Folgenden ein theoretisches Modell von Raemdonck zu dem Selbst, bezogen auf Lernen und berufliche Entwicklung im Kontext von Employability, dargestellt (s. Raemdonck 2006, 75).

Konkretisierung des ‚Selbst‘ im Employabilitykonzept

Raemdonck hat einen sich auf Lernen und berufliche Entwicklung im Kontext von Employability beziehenden theoretischen Ansatz der ‚self-directedness‘ entwickelt (s. zu ihrem Modell Raemdonck 2006, 73 ff.; Abb. 3). Der Begriff Selbstgesteuertheit als Übersetzung würde zwar das Verständnis von Raemdonck widerspiegeln, dass self-directedness neben dem Handlungsprozess (der Prozess der Selbststeuerung) auch personinterne Prozesse umfasst (vgl. Raemdonck 2006, 13, 73 ff.). Da eine derartige Übersetzung jedoch nicht üblich ist im deutschen Sprachgebrauch, wird hierauf verzichtet und stattdessen dem Begriff self-directedness und synonym auch Selbststeuerung bzw. selbstgesteuert gefolgt (vgl. auch Raemdonck 2006, 13).

Self-directedness zeichnet sich nach ihrem Verständnis dadurch aus, dass sie:

- veränderbar ist (Produkt der Interaktion von Person und Umwelt);
- zwischen Domänen wie bspw. Arbeit und Freizeit variiert;
- für Aktivität statt Passivität steht;
- dynamisch ist aufgrund der Interaktion mit Umweltbedingungen;

¹⁰⁸ Einem konstruktivistischen Verständnis folgend wird Lernen als ein aktiver, selbstgesteuerter, konstruktiver, situativer und sozialer Prozess definiert (vgl. Reinmann-Rothmeier & Mandl 1996, 41). Lernprozesse ermöglichen die Aneignung von Kenntnissen wie auch Fertig- und Fähigkeiten. Es entwickeln sich hierbei u. a. Wertvorstellungen wie auch Motivationen und Interessen. Mittels Lernprozessen entwickeln sich Kompetenzen (vgl. Achtenhagen & Lempert 2000, 12). Zu Lernen als Kompetenzentwicklung und grundsätzlich zur Kompetenzentwicklung auch Erpenbeck & Heyse (2007, 27 ff).

- auf langfristige Ziele ausgerichtet ist;
- auf das Individuum und dessen Fähigkeit zur Sicherung seiner Existenz auf dem Arbeitsmarkt bezogen ist (vgl. *Raemdonck* 2006, 62 ff.).

Self-directedness in Bezug auf Lernen und Karriere sieht sie als erforderlich dafür

„*to cope for oneself on the labour market*“ (*Raemdonck* 2006, 13, Hervorhebung im Original),

d. h. für die Existenz auf dem Arbeitsmarkt. In das in Abb. 3 aufgeführte Modell sind neben dem Selbststeuerungsprozess als Handlung auch die individuellen (internen) Prozesse als die diesen Selbststeuerungsprozess regulierenden Prozesse integriert (s. zu Selbstregulation auch *Sembill, Wuttke, Seifried et al.* 2007, 2). Ebenfalls integriert sind personale und situationale Faktoren. Ihr Modell besteht aus einem inneren und einem äußeren Kreis sowie den außerhalb dieser Kreise liegenden situationalen (d. h. Umweltbedingungen im weiteren Sinne) und personalen Faktoren (d. h. Persönlichkeitseigenschaften). Der innere Kreis repräsentiert regulatorische Mechanismen, die sich in Form von Meinungen, Intentionen, Einstellungen und Verhaltensmustern zeigen. Sie resultieren aus den außerhalb der Kreise liegenden situationalen und personalen Faktoren. Die Mechanismen des inneren Kreises beziehen sich auf das im äußeren Ring dargestellte selbstgesteuerte Verhalten. Dies beinhaltet zyklische Schritte in Form des Setzens von Zielen, der Wahl und Umsetzung der Strategie wie auch der Überwachung, Evaluierung und ggf. Anpassung von Strategie, Zielen etc. (vgl. *Raemdonck* 2006, 73 ff. und ihre Anlehnung u. a. an *Frese & Zapf* 1994, 273 f.; *Knowles* 1975, 18).

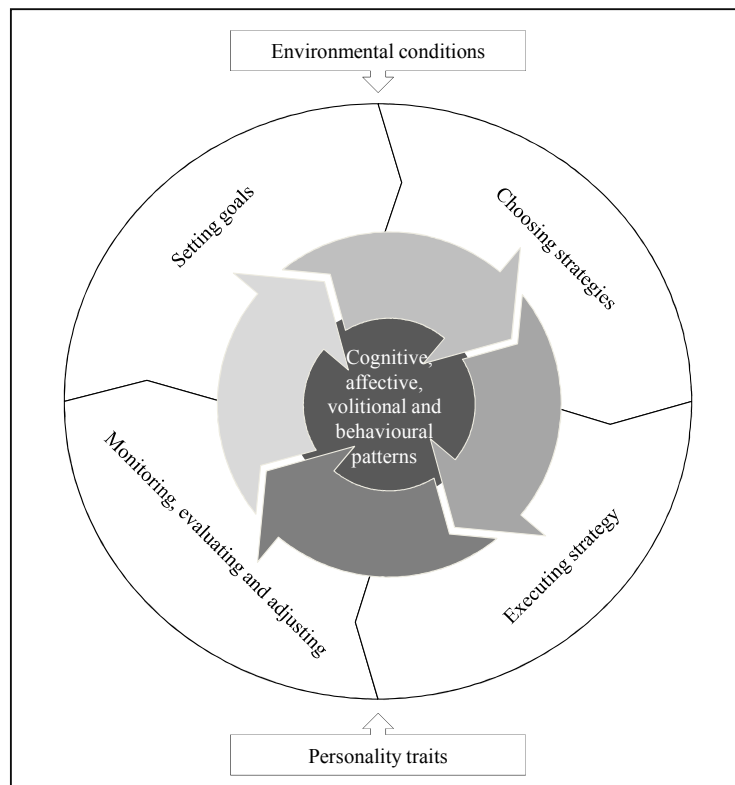


Abb. 3: Modell der self-directedness (nach Raemdonck 2006, 75)

Übertragen auf die im Fokus dieser Untersuchung stehende Frage bedeutet dies demnach, dass Werker aufgrund der Interaktion ihrer Person mit der Umwelt entsprechende Meinungen etc. ausbilden, die ihre selbstgesteuerten, auf ihre Employability gerichteten Aktivitäten regulieren. Zu diesen Aktivitäten können bspw. die Teilnahme an von Arbeitsnachfragern geschätzten Weiterbildungsmaßnahmen oder der Erwerb formaler Qualifikationen zählen. Beides kann als strategischer Aufbau von Humankapital betrachtet werden (vgl. King 2004, 119; Barney & Lawrence 1989, 427 f.). Allerdings ist es auch hier bedeutsam, den überbetrieblichen Fokus zu berücksichtigen, d. h. der Erwerb überbetrieblich verwertbaren Humankapitals steht im Fokus. Für den zielgerichteten Ausbau des Humankapitals kann es auch wichtig sein, Feedback über die eigene Leistung zu fordern, sei es von Vorgesetzten oder von anderen (vgl. Kossek, Roberts, Fisher et al. 1998, 939).

Raemdonck weist, wie dargestellt, in ihrem Ansatz der self-directedness auf die Bedeutung der Interaktion individueller und situationaler Faktoren für self-directedness hin. Aufgrund der internen, hierdurch beeinflussten Prozesse werden Handlungen vorgenommen, die im Grundsatz mit der Definition von Zielen beginnen, die das Individuum verfolgen will. Im Folgenden erfolgt eine ausführlichere Darstellung bezüglich der Motivation zu zielgerichtetem Handeln.

2.3.2 Handlungsmotivation

Für eine Annäherung an die Frage nach der Bedeutung von Employability für Werker aus ihrer Sicht und die Motivation ihres Umgangs damit kann die Motivationspsychologie hilfreich sein. Diese befasst sich mit zielgerichtetem Handeln (vgl. *Rheinberg & Vollmeyer* 2012, 11 ff.; *Schmalt & Langens* 2009, 16; *Brandstätter & Schnelle* 2007, 51). Ziele werden als elementar für die Selbststeuerung (vgl. *Raemdonck* 2006, 65) betrachtet, bspw. für die Selbststeuerung bezogen auf die Entwicklung der Voraussetzungen dafür, beschäftigt zu werden (vgl. *Wiese* 2008, 165; *King* 2004, 117).

Der Begriff Motivation wird verstanden als „die aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzuges auf einen positiv bewerteten Zielzustand“ (*Rheinberg & Vollmeyer* 2012, 16). Erwartungs-Wert-Theorien (vgl. *Beckmann & Heckhausen* 2010, 106)¹⁰⁹ sind dabei im Bereich der Motivationstheorien prägend (vgl. *Beckmann & Heckhausen* 2010, 127; *Schmalt & Langens* 2009, 15).¹¹⁰ Sie werden bspw. als theoretische Grundlegung für Studien zur Motivation bezüglich kontinuierlicher Lernaktivitäten genutzt (vgl. bspw. *Backes-Gellner, Mure & Tuor* 2007, 297; *Noe & Wilk* 1993, 292, 301).

Angenommen wird hierbei, dass Handeln ein Produkt von hierauf bezogenen Erwartungen und Werten ist (vgl. *Heckhausen & Heckhausen* 2010, 6; *Rudolph* 2007, 90). Es wird der Zielzustand verfolgt, bei dem das Individuum den höchsten Nutzen vermutet, resultierend aus der Zielwertschätzung und einer gleichzeitig als realistisch eingeschätzten Realisierbarkeit des Ziels (vgl. *Beckmann & Heckhausen* 2010, 106; *Schmalt & Langens* 2009, 16; *Rudolph* 2007, 90). Die individuellen Zielerreichungserwartungen unterliegen dabei einer starken situativen Prägung, während Zielwertschätzungen personal geprägt sind (vgl. *Heckhausen & Heckhausen* 2010, 6; *Schmalt & Langens* 2009, 16). *Heckhausen & Heckhausen* weisen in diesem Zusammenhang auf die subjektive Wahrnehmung situationaler Faktoren hin: Der subjektive Bedeutungsgehalt ist handlungsrelevant (vgl. *Heckhausen & Heckhausen* 2010, 6; auch *Straka* 1999, 245). Abb. 4 vermittelt einen Überblick über die Determinanten motivierten Handelns.

¹⁰⁹ Ebenso ist die Rede von Erwartungs-mal-Wert (vgl. *Heckhausen & Heckhausen* 2010, 6; *Rudolph* 2007, 90).

¹¹⁰ Sie werden jedoch durchaus auch kritisch betrachtet (vgl. die Zusammenschau bei *Beckmann & Heckhausen* 2010, 143).

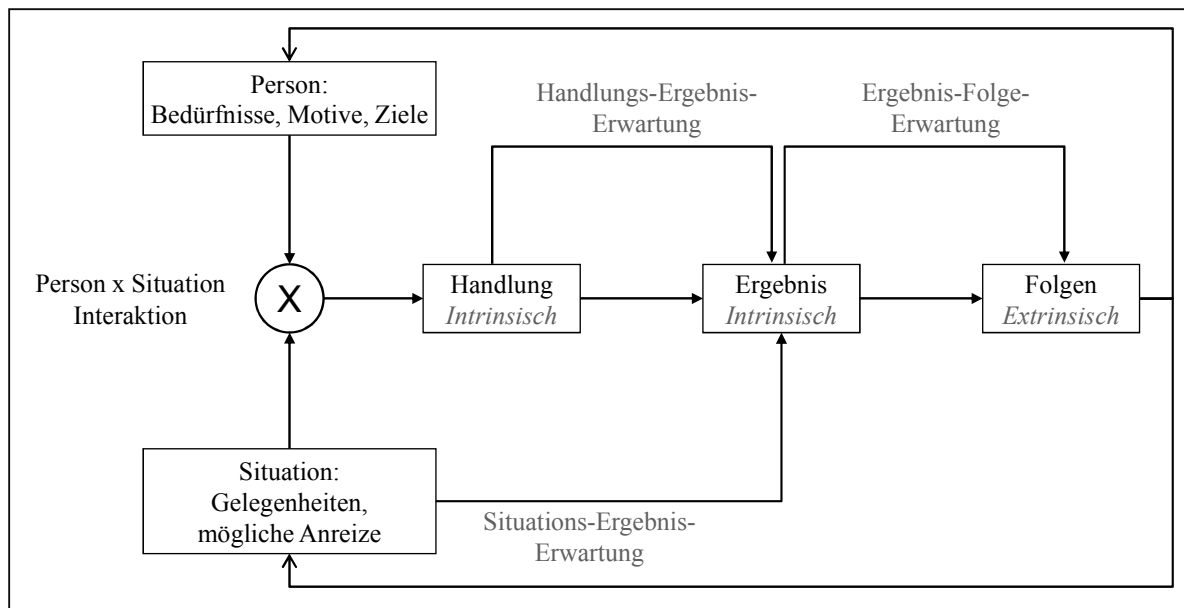


Abb. 4: Determinanten motivierten Handelns (nach Heckhausen & Heckhausen 2010, 5; ergänzt um Urhahne 2008, 151 f.)

Gemäß des Modells in Abb. 4 ist die auf die Verfolgung eines bestimmten Ziels gerichtete Motivation determiniert durch die wahrgenommenen Anreize der Situation (sozusagen zu einer Handlung auffordernd), die individuellen Werte und deren Interaktion. Situative Anreize können bspw. durch die Gelegenheit zu Handeln und durch das Handeln (intrinsischer Anreiz) motiviert sein. Sie können aber auch von den mit dem Handeln verbundenen Ergebnissen (intrinsischer Anreiz) und den Folgen dieser Handlungsergebnisse (extrinsischer Anreiz) ausgehen. Dabei ist die Anreizwirkung abhängig von den individuellen, hierdurch angesprochenen Motiven und Bedürfnissen (vgl. Rheinberg & Vollmeier 2012, 131 ff.; Heckhausen & Heckhausen 2010, 6). Wird ein Handlungsergebnis vermutlich ohne Handeln erreicht, wird die Handlungsmotivation relativ gering sein (Situations-Ergebnis-Erwartung). Wird von einem maßgeblichen Einfluss des Handelns auf das Ergebnis ausgegangen, wird eine relativ hohe Motivation gegeben sein (Handlungs-Ergebnis-Erwartung). Allerdings ist für die Motivation nicht nur bedeutsam, wie die Erwartungen in Bezug auf das Erreichen des Ergebnisses sind. Bedeutsam ist auch die individuelle Wertschätzung des Ergebnisses, die sich in den antizipierten Folgen des Ergebnisses ausdrückt. Auch diesbezüglich kommen Erwartungen zum Tragen: Wird davon ausgegangen, dass aus dem Erreichen des Ergebnisses eine geschätzte Folge resultiert (ein hoher Anreiz wird hiermit verbunden), wird die Motivation relativ hoch sein (Ergebnis-Folge-Erwartung, Instrumentalität) (vgl. Rheinberg & Vollmeyer 2012, 132 f.).

Gemäß des hier abgebildeten Modells unternimmt ein Individuum also Kalkulationen dahingehend, wie wahrscheinlich das Eintreten eines Ergebnisses auch ohne Handeln ist

(Ergebnis-Folge-Erwartung), wie wahrscheinlich das Ergebnis eintritt, wenn gehandelt wird (Handlungs-Ergebnis-Erwartung), welche Ergebnis-Folgen wie wahrscheinlich eintreten (Ergebnis-Folge-Erwartung) und wie bedeutsam diese Folgen persönlich sind (Folgenanreiz) (vgl. *Rheinberg & Vollmeyer* 2012, 186). Zu ergänzen ist hier Verbindung zwischen den Folgen und der Person sowie der Situation. Diese beruht auf einer von *Urhahne* vorgenommenen Modifikation dieses Modells (vgl. *Urhahne* 2008, 151 f.). Der durch diese Verbindung dargestellte Zyklus verweist darauf, dass die Person wie auch die Situation durch die Handlungsfolgen determiniert werden (vgl. *Urhahne* 2008, 151 f.; s. zur Bedeutung von Lernerfahrungen für motiviertes Handeln *Schlag* 2009, 18).

Übertragen auf diese Untersuchung interessiert die Handlungsmotivation in Bezug auf die Handlungsergebnisfolge Beschäftigung als Indikator von ‚Employability‘. Das Handlungsergebnis wird dadurch definiert, dass der Arbeitsanbieter aus Sicht von Arbeitsnachfragern eine beschäftigungsbezogene Attraktivität vorweist. Für den Umgang mit dem Employabilitykonzept seitens der im Fokus stehenden Arbeitsanbieter (die Werker in der vorliegenden Untersuchung) kann aufgrund der theoretischen Ausführungen gefolgert werden: Die Motivation zur Verfolgung von auf Employability ausgerichtete Entwicklungsaktivitäten wird u. a. dadurch beeinflusst, ob Werker davon ausgehen, dass ihre Beschäftigung (ihre Existenz auf dem Arbeitsmarkt) von ihrer Attraktivität als Arbeitsanbieter abhängt, ihre Attraktivität unter relativ hoher Erwartbarkeit zu einem Beschäftigungsverhältnis bzw. zur Beschäftigungssicherung führt und Entwicklungsaktivitäten als zur Attraktivitätsverbesserung beitragend wahrgenommen werden. Von einer geringen Motivation zu entsprechenden Aktivitäten ist dann auszugehen, wenn ein Werker statt einer Wertschätzung für die arbeitsmarktbezogene Flexibilität eine ausgeprägte arbeitgeberbezogene, d. h. interne Orientierung aufweist.

Das hier Dargestellte bezieht sich allerdings nur auf die erste von verschiedenen Phasen, die für das Handeln erforderlich sind. Dies verdeutlicht das Modell der Handlungsphasen (auch benannt als Rubikonmodell) von *Heckhausen & Heckhausen* (vgl. *Heckhausen & Heckhausen* 2010, 8; s. Abb. 5).

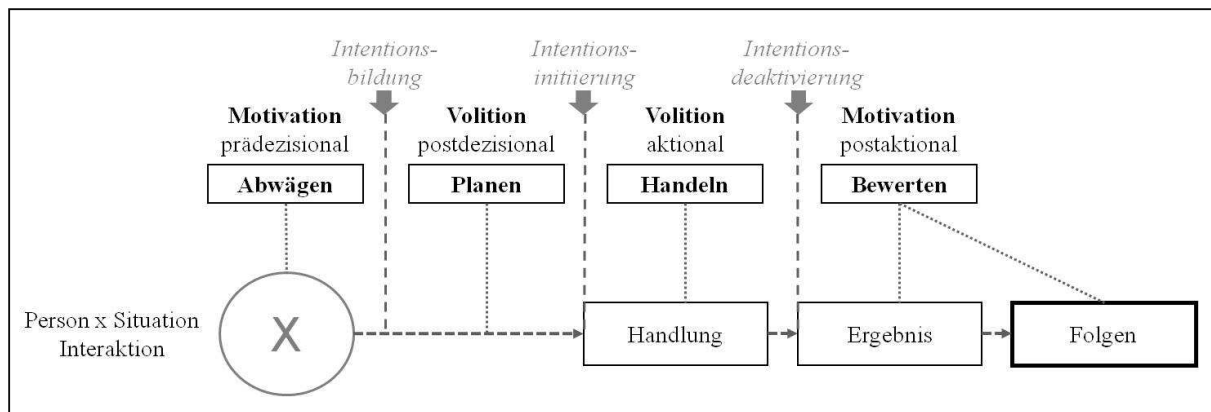


Abb. 5: Integration des Modells der Handlungsphasen in das Überblicksmodell (nach Heckhausen & Heckhausen 2010, 8)

Das Rubikonmodell umfasst drei Handlungsregulationsphasen: die prädezisionale (erste motivationale)¹¹¹, die volitionale (unterteilt in eine postdezisionale Phase des Planens und eine Phase des Handelns) und die postaktionale (zweite motivationale) Phase, in der die Bewertung der Handlung im Vordergrund steht (vgl. Heckhausen & Heckhausen 2010, 7 f.). Zwischen der ersten motivationalen¹¹² und der volitionalen Phase ist der sogenannte Rubikon (vgl. Heckhausen 1987, 123). Er stellt die erste von zwei Schwellen dar, die für die Umsetzung von Motivation in Handeln zu überwinden sind (vgl. Heckhausen & Heckhausen 2010, 7). Überschritten ist er, wenn in der Motivationsphase eine Entscheidung gefasst wurde, sich also eine Intention gebildet hat (vgl. Heckhausen 1987, 123). Durch die Intention gewinnt das Erreichen eines Handlungsziels an Verbindlichkeit (vgl. Heckhausen & Heckhausen 2010, 7). Hingegen ist die volitionale Phase auf die Realisierung des Ziels gerichtet. Damit verbunden ist die Heranziehung von die Zielerreichung unterstützenden Informationen.¹¹³ Zwischen den volitionalen Planungs- und Handlungsphasen liegt die zweite zu überwindende Schwelle, bei der die Handlungsinitiiierung sozusagen als Gatekeeper agiert, indem sie selektiert, welche vorliegenden Intentionen bei Gelegenheit in Handeln überführt werden. Anschließend wird bei Handlungsvollzug oder -abbruch die Intention deaktiviert. Die Deaktivierung führt zu dem Übergang in die zweite motivationale Phase. Neben der Evaluation der Handlung werden Gründe für erfolgreiches oder nicht erfolgreiches Handeln analysiert. Auch hier wird auf eine möglichst breite Informationsbasis zurückgegriffen und die Informationen vorbehaltlos verarbeitet, um rationale Folgerungen vornehmen zu können. Es folgt der Übergang in einen neuen

¹¹¹ Sie ist im Zusammenhang mit den Determinanten motivierten Handelns beschrieben.

¹¹² Die erste Phase wird auch als realitätsorientierte Phase beschrieben, da hier rational Abwägungen in Bezug auf Handeln vorgenommen werden (vgl. Heckhausen & Heckhausen 2010, 7).

¹¹³ Die Entscheidung potenziell infrage stellende Informationen werden nicht herangezogen.

Zyklus des Handelns (vgl. *Rheinberg & Vollmeyer* 2012, 186 ff.; *Heckhausen & Heckhausen* 2010, 7 f.).

Bereits *Ach* verweist auf volitionale Prozesse und ihre Relevanz für den Fall, dass

„der Mensch Widerstände äußerer oder innerer Art, Hemmungen, Schwierigkeiten o. dgl. zu überwinden hat, die sich seinem Handeln entgegenstellen“ (*Ach* 1935, 196, Hervorhebung der Forscherin).

Er weist dabei auf die zur Überwindung von Schwierigkeiten oder die Erreichung geschätzter Ziele erforderliche „Willensanspannung“ (*Ach* 1935, 197) hin (s. zu Volition auch *Rheinberg & Vollmeyer* 2012, 192 f.). Die Bedeutung weiterer als nur motivationaler Aspekte dafür, dass tatsächlich eine Handlung vorgenommen wird, zeigt sich auch in empirischen Studien zu Lernen und Karriere (vgl. z. B. *Raemdonck* 2006, 283 f.; *Gerst* 2004, 202; *Maurer, Weiss & Barbeite* 2003, 708 ff.). So wird bspw. die hohe Bedeutung von Intentionen für die tatsächliche Ausführung von arbeitsbezogenen Lernaktivitäten aufgezeigt (vgl. *Maurer, Weiss & Barbeite* 2003, 708 ff.). Zudem wird aufgezeigt, dass Zielsetzungen kompatibel mit den internen Bedürfnissen sein sollten, da anderenfalls eine hohe volitionale Kontrolle zur Zielerreichung erforderlich ist (vgl. *Kehr* 2004, 322 f.).

2.4 Zusammenfassung und Zwischenfazit

Diskussionen über Employability und das unternehmerische Selbst zeigen sich als vor allem von unternehmerischer und politischer Seite forciert. Die Arbeitsanbieter und ihre individuelle, arbeitsbezogene Attraktivität werden als Eintrittskarte in den Arbeitsmarkt, als Voraussetzung des Verbleibs auf dem sowie ggf. als Grund des (unfreiwilligen) Austritts aus dem Arbeitsmarkt dargestellt. Es wird ein Bild von Arbeitsanbietern gezeichnet, die in Bezug auf ihre Arbeitskraft ökonomisch agieren (sollen): Selbststeuerung kennzeichnet die Aktivitäten zu Entwicklung und Erhalt ihrer Arbeitskraftattraktivität (bei Arbeitnehmern betrieblich unterstützt) und die Vermarktung ihrer Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt (vgl. auch *Bröckling* 2007, 16, 86 ff., 215 f.; *Kraus* 2006, 67 f.). Ihre Attraktivität als Arbeitskraft wird dabei u. a. davon abhängig gemacht, dass sie sich flexibel neuen Anforderungen mittels Selbststeuerung in Bezug auf Lernaktivitäten anpassen können. Zu steuern heißt dabei auch, dass sie hierbei Zielvorstellungen in Bezug auf ihr Erwerbsleben vor Augen haben, die sie über ihre Entwicklungsaktivitäten verfolgen. Im Fall der Arbeitnehmer und Arbeitgeber ist diesbezüglich auch die Rede von einem neuen psychologischen Vertragsverständnis. Statt einer Fokussierung auf ein Unternehmen wird die Bedeutung der arbeitsmarktbezogenen Mobilität betont. Dementsprechend steht das überbetrieblich verwertbare Humankapital im Fokus; Arbeitsanbieter

bedürfen hierfür Kompetenzen, die über ihren Beruf hinausgehen (vgl. auch *Baethge, Achtenhagen, Arends et al.* 2006, 16 f.).

Derartige Diskurse werden als auf die Veränderung der Vorstellungen bezüglich der eigenen Verantwortung für die Existenz auf dem Arbeitsmarkt gerichtet betrachtet (vgl. *Bröckling* 2007, 38 ff., 46 f.; *Kraus* 2006, 67 f.). Befunde aus Fertigungsbereichen in der deutschen (Automobil-)Produktion zeigen, dass das Individuum hier in den letzten Jahrzehnten bereits arbeits- und prozessorganisatorisch stärker zur Verantwortungsübernahme gefordert ist, wenngleich vor allem mit Bezug zur Arbeit bei ihrem Arbeitgeber. Zunehmend werden dort Kompetenzen gefordert, die über die eigentliche berufliche Ausbildung und berufliche Erfahrung hinausgehen. Die Berufsausbildung verliert an Bedeutung für die weitere berufliche Entwicklung, Vorstellungen bezüglich der weiteren Entwicklung sind damit vermutlich selbst zu entwickeln. Offen ist jedoch, inwiefern hier auch der Arbeitsmarkt mit seinen Anforderungen stärker auch in den betrieblichen Blick rückt.

Den motivationstheoretischen Ausführungen in Abschnitt 2.3.2 folgend hängt der Umgang mit der individuellen Employability von den diesbezüglichen individuellen Erwartungen und Werten der Werker ab. Der Umgang mit Employability bspw. in Form der selbstgesteuerten Vornahme von Aktivitäten, die auf die Entwicklung von unternehmensübergreifenden Beschäftigungsvoraussetzungen gerichtet sind, sollte demnach durch eine Wertschätzung für das Handeln, das Ergebnis und dessen Folgen und die Erwartung, das Angestrebte auch erreichen zu können, geleitet sein.

3. Empirische Befunde im Zusammenhang mit dem Employabilitykonzept

3.1 Empirische Befunde zu Employability im weiteren Sinn

Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse von vor allem im deutschsprachigen Raum durchgeführten empirischen Studien dargestellt, die sich im weiteren Sinn mit dem Employabilitykonzept befassen und teilweise auch einen Bezug zu Werkern aufweisen. Die Studien befassen sich u. a. mit Wahrnehmungen von Erwerbspersonen/-tätigen bezüglich arbeitsweltlicher Veränderungen, mit ihren diesbezüglichen Handlungsstrategien sowie ihrer Motivation hierzu. Einblicke in (selbstgesteuerte) Aktivitäten des Lernens und der beruflichen Entwicklung werden vermittelt. Anhand der folgenden Ausführungen zeigt sich deutlich, dass die Ausführungen in Abschnitt 2.3.2 zu motivationalen Handlungsvoraussetzungen sich insbesondere hier widerspiegeln.

3.1.1 Befunde zu Wahrnehmungen der Erwerbssituation und Erwerbsorientierungen

Befunde u. a. bei Köhler, Struck, Grotheer et al. (2008)¹¹⁴

Köhler, Struck, Grotheer et al. befassen sich in ihrer qualitativ-quantitativen Studie mit der Frage, inwiefern sich bei Erwerbstätigen in Normalarbeitsverhältnissen eine grundlegende, subjektiv wahrgenommene Unsicherheit in Bezug auf ihre Erwerbssituation zeigt. Sie orientieren sich am Konzept des psychologischen Vertrags (vgl. *Köhler, Struck, Grotheer et al.* 2008, 277 ff.). In einem Normalarbeitsverhältnis Beschäftigte stehen in ihrem Fokus aufgrund der Annahme, dass diese die als beschäftigungsstabil geltende „Mitte der Erwerbsgesellschaft“ (*Köhler, Struck, Grotheer et al.* 2008, 280) repräsentieren.

Teilnehmer ihrer zunächst durchgeführten qualitativen Studie (vgl. *Köhler, Struck, Grotheer et al.* 2008, 281 ff.; s. *Bernhardt, Köhler, Loudovici et al.* 2007, 99 ff.) sind Erwerbstätige in Normalarbeitsverhältnissen, beschäftigt vorwiegend in Unternehmen kleiner und mittlerer

¹¹⁴ Die Reihenfolge der im Folgenden dargestellten Befunde erfolgt nicht nach dem Jahr ihrer Veröffentlichung, sondern orientiert sich an inhaltlichen Aspekten.

Größe aus Branchen des deutschen Sekundär- und Tertiärsektors.¹¹⁵ Fast alle der 52 Teilnehmer stammen aus den neuen Bundesländern (vgl. *Bernhardt, Köhler, Loudovici et al.* 2007, 102). Der Fokus auf Beschäftigte der neuen Bundesländer wird begründet mit der Annahme der ‚Vorreiterrolle‘ der neuen Bundesländer in Bezug auf sich verändernde (flexibilisierte) Strukturen des Arbeitsmarktes (vgl. *Köhler, Struck, Grotheer et al.* 2008, 281). Zentral sind in der qualitativen Untersuchung Fragen nach wahrgenommenen Risiken bezüglich des Verlusts des Arbeitsplatzes und den Hintergründen dieser Wahrnehmung. In diesem Zusammenhang werden u. a. die Handlungsorientierungen im Zusammenhang mit der subjektiven Sicherheit des Arbeitsplatzes in den Blick genommen (vgl. *Köhler, Struck, Grotheer et al.* 2008, 280; *Bernhardt, Köhler, Loudovici et al.* 2007, 98). Die qualitative Studie (s. *Köhler, Struck, Grotheer et al.* 2008, 281 ff.; *Bernhardt, Köhler, Loudovici et al.* 2007, 104 ff.) zeigt die subjektive Vorstellung einer vor allem von der eigenen Leistung abhängigen Arbeitsplatzsicherheit. Weniger vertreten ist bei den Studienteilnehmern hingegen die Wahrnehmung, die Betriebszugehörigkeitsdauer sei entscheidend für die Beschäftigungssicherung. Die ökonomische Situation des Unternehmens wird als relativ irrelevant wahrgenommen für die Beschäftigungssicherheit. Gerade diese und andere betriebliche Faktoren als bedeutsam für die eigene Beschäftigungssicherheit wahrzunehmen wird weniger vertreten. Als subjektive Gründe einer solchen Vorstellung werden hier die Größe des Betriebs und branchenspezifisch (Chemie- und auch Metall-Branche) potenzielle Standortschließungen angeführt. Darüber hinaus zeigen sich Gefühle einer ineffektiven Agency (s. zum Agencykonzept¹¹⁶ *Bamberg* 2011, 106; die Zusammenschau bei *Lucius-Hoene & Deppermann* 2004, 59 ff.) bezüglich der Sicherung des eigenen Arbeitsverhältnisses (vgl. *Köhler, Struck, Grotheer et al.* 2008, 284 ff.).

Die von *Köhler, Struck, Grotheer et al.* (2008) vorgenommene Sekundäranalyse der quantitativen Daten von *Hartmann* (2006) zu Erwerbstätigen aus dem gesamten Bundesgebiet zeigt bezüglich der wahrgenommenen Arbeitsplatzsicherheit: Weit unter ihren Erwartungen liegend

¹¹⁵ Unter den Teilnehmern verfügen 71,2 % über eine Berufsausbildung, davon 23,1 % über zusätzliche Weiterbildungen. 28,8 % verfügen über einen Hochschulabschluss. Eine Verteilung der Teilnehmer auf Branchen liegt zwar vor (bspw. sind 19,3 % der Teilnehmer in der Metallindustrie beschäftigt, die Gesundheitsbranche stellt mit 28,8 % die höchste Teilnehmerquote) (vgl. *Bernhardt, Köhler, Loudovici et al.* 2007, 100 f.). Dennoch kann nicht nachverfolgt werden, wie hoch bspw. die Quote der gewerblich Beschäftigten über alle Branchen oder auch speziell im Bereich Metall ist. Ergänzend hier die Definition gewerblich Beschäftigter (bzw. Arbeiter): Sie wurden ursprünglich von Angestellten dadurch unterschieden, dass sie manuell tätig, Angestellte hingegen kognitiv tätig sind. Mittlerweile wird diese Differenzierung als nicht mehr haltbar betrachtet (Bsp.: kognitive Arbeitsanforderungen des Facharbeiters). Handelt es sich um gemischte Tätigkeiten, wird zwischen Arbeitern und Angestellten in Abhängigkeit der dominierenden Tätigkeitsanteile differenziert (vgl. *Gabler Wirtschaftslexikon* 2010, 152).

¹¹⁶ Narrationen können u. a. hinsichtlich des Agencykonzepts des Sprechers analysiert werden, d. h. dahingehend, ob sich der Sprecher als steuernd, als aktiv darstellt oder bspw. als passiv und betroffen von den Umständen (quasi die Opferrolle einnimmt) (vgl. *Bamberg* 2011, 106).

ist sich lediglich circa jeder Zehnte sehr sicher bezüglich seiner in naher Zukunft eintretenden Arbeitslosigkeit. Die Autoren folgern, dass eine

„generalisierte Arbeitsplatzunsicherheit, die weite Teile der Arbeitnehmermitte umfasst, ... gegenwärtig weder für Ost- noch für Westdeutschland erkennbar [ist]“ (Köhler, Struck, Grotheer et al. 2008, 289, Hervorhebung der Forscherin).

Ihre quantitativen Analysen zeigen, dass bundesweit eine subjektiv hohe Arbeitsplatzsicherheit auf das betriebliche Umfeld und die diesbezüglich wahrgenommene Stabilität zurückgeführt wird. Darüber hinaus ist die Arbeitsplatzsicherheit aus Sicht der Erwerbstätigen an individuelle Faktoren geknüpft: So wird in den neuen Bundesländern vor allem Leistung als arbeitsplatzsichernd wahrgenommen. In den alten Bundesländern werden vor allem in Seniorität und Status arbeitsplatzsichernde Beiträge gesehen. Die Haltung der in den neuen Bundesländern Befragten betrachten die Autoren als zukunftsweisend. Dabei weisen sie auch darauf hin, dass es sich bei dem leistungsorientierten Verständnis (Leistung gegen Arbeitsplatzsicherheit) aus Sicht der Erwerbstätigen nicht um ein transaktional angelegtes Verhältnis handle. Vielmehr zeige sich bei ihnen die hohe Sicherheitsorientierung: die Wertschätzung eines sicheren Arbeitsplatzes und damit des Normalarbeitsverhältnisses als erwerbsgesellschaftlichem Leitbild. Erwarten die Erwerbstätigen einerseits immer noch den arbeitgeberseitigen Schutz vor Marktrisiken wie auch die Anwendung einer sozialen Logik, sofern es um betrieblich-ökonomische Entscheidungen zu ihren Lasten geht (bspw. betriebsbedingte Kündigungen), so sehen sie andererseits auch deutlich ihre Mitverantwortung für den Unternehmenserfolg in Form ihrer Leistungserbringung (vgl. Köhler, Struck, Grotheer et al. 2008, 300 ff.).

Befunde in Vester, Teiwes-Kügler & Lange-Vester (2007b)

Vester, Teiwes-Kügler & Lange-Vester haben eine der Milieu- und Habitusforschung zuzuordnende qualitative Studie durchgeführt. Die in den Jahren 2005 bis 2007 durchgeführte Studie fokussiert auf Veränderungen von Arbeitnehmermilieus. Im Fokus stehen neben Facharbeitern und -angestellten auch technische Experten u. a. der Branchen Automobil und Maschinenbau (vgl. Vester, Teiwes-Kügler & Lange-Vester 2007a, 16 f.). Die Ergebnisse der Gruppenwerkstatt-Durchführung¹¹⁷ mit einer Stichprobe von Facharbeitern eines Maschinenbauunternehmens (s. Teiwes-Kügler 2007, 182 ff.) verweisen auf eine traditionelle Orientierung dieser Personen – trotz eines von ihnen als unsicher empfundenen Umfelds. Dem Berufsethos dieser Facharbeiter entspricht die Erwartung, Leistung materiell anzuerkennen. Darüber hinaus hat ihre Facharbeit eine identitätsstiftende Funktion und motiviert sie intrinsisch,

¹¹⁷ S. zur Methode Lange-Vester (2007, 80 ff.).

wie auch der kollegiale Zusammenhalt und die Erbringung von Qualität geschätzt werden. Qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten, aber auch die Bereitschaft, Leistung und Kompetenz zu zeigen, sind ihre Strategien zur Sicherung ihres subjektiv als bedroht wahrgenommenen Arbeitsplatzes (vgl. *Teiwes-Kügler* 2007, 192 f.) in einem von auch in der Produktion durch Rationalisierung geprägten Unternehmen (vgl. *Teiwes-Kügler* 2007, 184). Arbeitsplatz- und Zukunftsängste treten hier deutlich hervor. Allerdings zeigen sich bei diesen Facharbeitern kaum auf den Umgang mit beschäftigungsstrukturellen Wandlungen gerichtete Strategien. Die Konzentration auf die Erledigung von Facharbeit und die Abgrenzung gegenüber dem Angestelltenbereich erweist sich als zusätzliche Beschränkung auf die Facharbeit, die auch als Entwicklungsbereich von diesen Facharbeitern fokussiert wird. Ihre Identität als Facharbeiter erleben die Untersuchungsteilnehmer darüber hinaus als infragegestellt durch die subjektive Wahrnehmung einer betrieblicherseits sinkenden Wertschätzung ihres Bereichs und ihrer Kompetenzen. Hintergründe dieser Wahrnehmung sind neben einer als nachlassend erlebten betrieblichen Qualifizierungsförderung das Erleben, infolge priorisierter ökonomischer Ziele fehlende Kompetenzvermittlungsmöglichkeiten an Jüngere zu haben (vgl. *Teiwes-Kügler* 2007, 197 f.).

Befunde bei Wittekind (2007)

Wittekind zeigt in ihrer mit Erwerbstätigen aus der Schweiz durchgeführten quantitativen Studie aus den Jahren 2005 und 2006 (vgl. *Wittekind* 2007, 107), dass Employability¹¹⁸ für weit mehr als die Hälfte der Befragten aufgrund ihrer grundsätzlich als traditionell zu bezeichnenden Karriereorientierungen relativ bedeutungslos ist. Unter ‚traditionell‘ wird die Orientierung an einem dauerhaftem Verhältnis zu einem Arbeitgeber gefasst. Die Mehrheit der traditionell Orientierten in der Erhebung des Jahres 2006¹¹⁹ ist sicherheitsorientiert (34,6 %), die Übrigen sind aufstiegsorientiert (30,3 %). Für traditionelle, sicherheitsorientierte Personen sind Loyalität und Commitment gegenüber dem Arbeitgeber wie auch die Sicherheit ihrer Beschäftigung wichtig, während die traditionellen, aufstiegsorientierten Personen die Karriere in einem Unternehmen schätzen bzw. sie grundsätzlich eine hohe Wertschätzung für Arbeit und Karriere aufweisen. Als potenzielle Gründe dieser traditionellen Orientierungen werden zum einen relativ stabile ökonomische Kontextfaktoren¹²⁰ vermutet, infolge derer Arbeitnehmer sich die Forderung nach einem sicheren Arbeitsplatz möglicherweise ‚leisten‘ können.

¹¹⁸ *Wittekind* spricht auch von Arbeitsmarktfähigkeit (vgl. *Wittekind* 2007, vii).

¹¹⁹ Die Daten sind relativ stabil über die Erhebungen in 2005 und 2006 (vgl. *Wittekind* 2007, 120).

¹²⁰ Indikatoren sind unbefristete Arbeitsverhältnisse und die Arbeitslosenquote.

Darüber hinaus wird in der hohen Präsenz beruflich Ausgebildeter in der Stichprobe¹²¹ wie auch in der geringen Quote von Hochschulabsolventen¹²² ein Grund der dominanten traditionellen Orientierung vermutet (vgl. *Wittekind* 2007, 119 ff.).

Befunde u. a. bei Grote & Raeder (2003)

Die Orientierung an stabilen Erwerbsverhältnissen zeigt sich auch in einer Studie von *Grote & Raeder*. Sie haben in der Schweiz eine qualitativ-quantitative Studie mit Erwerbspersonen sowie mit Führungskräften und Mitarbeitern aus Unternehmen unterschiedlicher Sektoren (vorwiegend Dienstleistung) durchgeführt. Die Unternehmensauswahl variiert hinsichtlich der Betriebsgröße, aber auch hinsichtlich der Branchen und in Bezug auf betriebliche Flexibilisierungsarten und -grade (s. zu Flexibilisierung *Grote & Raeder* 2003, 10). Die Studie befasst sich mit Arbeitsflexibilisierung, Identität und der beruflichen Biographie vor dem Hintergrund der Wandlungsthese des psychologischen Vertrags (vgl. *Grote & Raeder* 2003, 7 ff.).

Employability (bzw. Arbeitsmarktfähigkeit, vgl. *Grote & Raeder* 2003, 4) zeigt sich als nur beschränkt die Arbeitsplatzsicherheit als Element des psychologischen Vertrags ersetzend. Verunsicherung von Arbeitnehmern infolge betrieblicher Veränderungen des bisherigen psychologischen Vertrags erweist sich als möglich. Darüber hinaus zeigt sich, dass die betriebliche Sicht des psychologischen Vertrags und hiermit verbundener Unterstützungsleistungen stark von der Mitarbeitersicht hierauf abweicht: So werden die Arbeitsplatzsicherheit wie auch betriebliche Unterstützungsleistungen seitens der Mitarbeiter stärker erwartet als sie betrieblicherseits geleistet werden bzw. geleistet werden sollen. Weiterhin erfolgt in weniger auf Flexibilisierung ausgerichteten Unternehmen eine Orientierung am bisherigen psychologischen Vertrag, betrieblicherseits wie auch seitens der Arbeitnehmer (vgl. *Grote & Raeder* 2003, 27).

Raeder & Grote (2001; 2000) zeigen hingegen in einer früheren empirischen Studie zu Inhalten des psychologischen Kontrakts aus betrieblicher wie Arbeitnehmersicht Ergebnisse, die in eine andere Richtung bezüglich der Wahrnehmung des psychologischen Vertrags deuten (kritisch aufgegriffen von *Köhler, Struck, Grotheer et al.* 2008, 279). Ein Sample ihrer qualitativen Studie umfasst neben einem Personalverantwortlichen eine Führungskraft der Linie wie auch einen Mitarbeiter aus je zwölf Arbeitsflexibilisierung betreibenden, überwiegend

¹²¹ 46,7 % der Teilnehmer verfügen über eine duale Berufsausbildung (vgl. *Wittekind* 2007, 108).

¹²² Hierbei beruft sie sich auf *Guest & Conway* (2004), nach denen Hochschulabsolventen eher zu Unabhängigkeit auf dem Arbeitsmarkt tendieren (vgl. *Wittekind* 2007, 121).

international ausgerichteten Unternehmen verschiedener Branchen¹²³. In ihren Interviews greifen sie neben den Flexibilisierungsmaßnahmen auch den psychologischen Vertrag auf. Es zeigen sich verschiedene Stufen betrieblicherseits sich verändernder psychologischer Verträge: von konservativen über moderate bis hin zu drastischen Veränderungen. In allen drei Stufen sind Unternehmen aus dem industriellen Sektor vertreten. Sehen sie auf Basis ihrer Ergebnisse einerseits nicht mehr die Dominanz des auf der Sicherheit des Arbeitsplatzes und Loyalität basierenden psychologischen Vertrages, sehen sie andererseits jedoch auch keinen fundamentalen Wandel in Richtung eines neuen psychologischen Vertrages (vgl. *Raeder & Grote* 2001, 355 ff.; 2000, 14 ff.).

Befunde bei Bernhardsson, Niermann, Diehl et al. (2010)

Im Fokus der von *Bernhardsson, Niermann, Diehl et al.* durchgeführten qualitativ-quantitativen Auftragsstudie in einem Unternehmen der Elektroindustrie steht Employability u. a. aus der Sicht von Produktionsmitarbeitern¹²⁴. Das Ziel der Studie ist die Unterstützung der Entwicklung einer an Employability orientierten Personalpolitik, indem Ansatzpunkte für auf Employability bezogene pädagogische Interventionen identifiziert werden. Aufgrund mangelnder gesicherter Kenntnisse zu Employability als pädagogisch zu vermittelndem Konzept und der Einschätzung, derartige organisationspädagogische Interventionen auf Wertvorstellungen und Orientierungen der Beteiligten aufbauen lassen zu müssen (vgl. *Bernhardsson* 2009, 161 ff.), interessieren sie sich für die Formulierung eines Verständnisses von Employability durch die Erwerbstätigen des untersuchten Unternehmens (vgl. *Bernhardsson, Niermann, Diehl et al.* 2010, 146; *Bernhardsson* 2009, 162 f.).

Ihre quantitative Studie richtet sich auf den arbeitsweltbezogenen Wandel, auf die ihrer Ansicht nach Employability repräsentierenden Themen¹²⁵ und auf den diesbezüglich mitarbeiterseitig wahrgenommenen Unterstützungsbedarf. Im qualitativen Teil ihrer Untersuchung führen sie Workshops u. a. mit Produktionsmitarbeitern als Pilotgruppe durch (vgl. *Bernhardsson, Niermann, Diehl et al.* 2010, 146 ff.). Im Fokus steht die Darstellung der auf das Thema Employability im Betrieb bezogenen subjektiven Sichtweisen (vgl. *Bernhardsson* 2009, 164). Die qualitativen Daten sollen zur Interpretation der quantitativen

¹²³ U. a. handelt es sich hierbei um die Maschinen-, Chemie- und Pharmaindustrie sowie Banken und Versicherungen.

¹²⁴ Es wird nicht von ‚Werkern‘ (wie in der vorliegenden Untersuchung der Fall), sondern von ‚Produktionsmitarbeitern‘ gesprochen. Diese stellen eine von vier sonst nicht der Produktion zuzuordnenden Zielgruppen dar. Neben ihnen sind Beschäftigte aus den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Vertriebsmitarbeiter und Führungskräfte anderer Tochterunternehmen einbezogen.

¹²⁵ Hierzu gehören: Weiterbildungs- wie auch Qualifizierungsbereitschaft und -durchführung, eigenverantwortliches berufliches Handeln und berufliche Mobilität.

Daten beitragen, die nach Meinung der Autoren die Einstellungen gegenüber den mit Employability verbundenen Anforderungen widerspiegeln. Zudem sollten die qualitativen Daten ein differenzierteres Bild zu den für die Employabilityförderung relevanten Orientierungen vermitteln (vgl. *Bernhardsson, Niermann, Diehl et al.* 2010, 148).

Ein Resümee der Autoren zu den hier nicht weiter dargestellten Ergebnissen der quantitativen Studie¹²⁶ ist, dass die Teilnehmer die mit dem Konzept Employability verbundenen, an sie gestellten Anforderungen grundsätzlich anzuerkennen scheinen. Allerdings weisen die Autoren auch auf die sich gerade bei den Produktionsmitarbeitern verdeutlichenden Diskrepanzen zwischen den Befunden der quantitativen und der qualitativen Studie hin. Die Befunde der qualitativen Studie stellen die Autoren explizit anhand der Produktionsmitarbeiter dar: Nicht die Produktionsmitarbeiter, sondern die betrieblichen Akteure werden als Hauptverantwortliche der Entwicklung der Voraussetzungen von Employability betrachtet. Insbesondere die betrieblicherseits forcierte Vermarktung der eigenen Leistungen zwecks Entgeltsicherung wird abgelehnt, zumal hiermit auch der kollektive Zusammenhalt als gefährdet wahrgenommen wird. Schließlich nehmen sie sich zu Entscheidungen zwischen der betrieblichen und der kollektiven Bezugsgruppennorm-Verfolgung gefordert wahr. Es deutet sich seitens der Produktionsmitarbeiter eine Ablehnung gegenüber einer arbeitsbezogenen Subjektivierung in Form des Zwangs zum Vermarkten seiner Leistung an. Die Stabilitätsorientierung wird deutlich: Sie schätzen eine strukturell unterstützte Erwerbsarbeit, die verlässlich die Existenzsicherung (bzw. darüber hinaus die Sicherung eines gewissen Lebensstandards) mittels Anerkennung erbrachter und nicht vermarkteter Leistung ermöglicht. Die über die eigentliche Arbeitsleistung hinaus auch noch zu erbringenden Leistungen widersprechen damit dieser Orientierung, zumal auch deutlich wird, dass die auf das Individuum zielende Personalpolitik den offensichtlich geschätzten sozialen Zusammenhalt gefährdet (vgl. *Bernhardsson, Niermann, Diehl et al.* 2010, 150 ff.).

Grundsätzlich deuten diese Ergebnisse auf die Irrelevanz von Employability aus Sicht der Produktionsarbeiter hin. Insbesondere scheinen die hiermit verbundenen Anforderungen an das Selbst nicht den Orientierungen der Produktionsarbeiter bezüglich ihres

¹²⁶ Auf die Darstellung der Ergebnisse der quantitativen Studie wird u. a. verzichtet, da sich zwischen den Ergebnissen der quantitativen Studie (Teilnehmerschaft: überwiegend formal hochqualifiziert) und den Ergebnissen der qualitativen Studie mit explizitem Bezug zur Pilotgruppe der Produktionsmitarbeiter Diskrepanzen zeigen (vgl. *Bernhardsson, Niermann, Diehl et al.* 2010, 148 ff.). Grundsätzlich methodisch kritisch erscheint die Studie vor dem Hintergrund, dass in der quantitativen Untersuchung der Employabilitybegriff und damit nach Meinung der Autoren im Zusammenhang stehende Aspekte eingeführt werden, obwohl die Zurückhaltung bezüglich der Definition bzw. der Vorgabe des Verständnisses von Employability betont wird (vgl. *Bernhardsson, Niermann, Diehl et al.* 2010, 146 ff.).

Erwerbsverhältnisses bzw. ihres Erwerbslebens zu entsprechen. Ihr Beitrag scheint ihres Erachtens vielmehr auf Leistung zu basieren.

Befunde bei Pongratz & Voß (2003)

In der Industriesoziologie wird kritisch die Frage nach der Verbreitung einer Orientierung an dem Typus des Arbeitskraftunternehmers gestellt (vgl. *Pongratz & Voß* 2003, 33). Empirische Studien deuten darauf hin, dass die Orientierung an diesem Typus vor allem in prestigeträchtigen und anspruchsvollen Tätigkeitsfeldern¹²⁷ zu finden ist (vgl. die Zusammenschau von Studien bei *Pongratz & Voß* 2003, 29). In der Industrie und dort insbesondere im Bereich der Produktionsarbeit zeigt sich bei Erwerbstätigen hingegen eher eine auf einzelne Facetten des Arbeitskraftunternehmer-Typus beschränkte Verbreitung, wie bspw. die Untersuchung von *Pongratz & Voß* zeigt (vgl. *Pongratz & Voß* 2003, 191). Ihre Studie bezieht sich auf Unternehmen mit einer im Produktionsbereich eingeführten Gruppenarbeit (s. zur Gruppenarbeit *Pongratz & Voß* 2003, 201 ff.) und/oder einer im Verwaltungsbereich eingeführten Projektarbeit¹²⁸ (vgl. *Pongratz & Voß* 2003, 33). Der Blick auf die produktionsbezogene Gruppenarbeit zeigt allerdings, dass diese weitaus beschränkter als offiziell vorgegeben umgesetzt ist (vgl. *Pongratz & Voß* 2003, 53). Die Untersuchung richtet sich auf Beschäftigte in partiell von Entgrenzung gekennzeichneten Arbeitsformen und ihre Erwerbsorientierungen. Dabei steht insbesondere auch im Fokus, inwiefern diese Erwerbsorientierungen dem Arbeitskraftunternehmer-Typus entsprechen (vgl. *Pongratz & Voß* 2003, 191). Im Zentrum ihrer in Deutschland durchgeführten qualitativen Studie der Jahre 2000 und 2001 stehen Leitfadeninterviews¹²⁹ mit beruflich qualifizierten, aber nicht in Führungsfunktionen tätigen Arbeitern und Angestellten aus sechs Unternehmen¹³⁰ verschiedener Branchen (vgl. *Pongratz & Voß* 2003, 46 ff.).

Die Erwerbsorientierungen fassen sie auf Basis rekonstruktiver Deutungen in empirisch ermittelte Orientierungstypen (vgl. *Pongratz & Voß* 2003, 63). Neben der berufsbiographischen Orientierung identifizieren sie als weitere Typen die Leistungsorientierung sowie Elastizitätsmuster in Bezug auf das die Arbeit und das Privatleben betreffende Verhältnis. Diese

¹²⁷ Bspw. in den Bereichen Kommunikation und Informationstechnologie, Medien und Kultur oder auch Organisationsberatung.

¹²⁸ Beide Arbeitsformen werden als von Entgrenzung betroffen betrachtet (vgl. *Pongratz & Voß* 2003, 32 f.).

¹²⁹ Themen sind die Arbeitssituation (u. a. vor dem Hintergrund von Gruppenarbeit), die Berufsbiographie, auf den Arbeitsplatz bezogene soziale Beziehungen, die Arbeitszeit und das Privatleben sowie die Erwerbsperspektiven (vgl. zu den Themen *Pongratz & Voß* 2003, 46 f., 267 ff.).

¹³⁰ Die Anzahl der Beschäftigten je Unternehmen liegt zwischen 500 und 1.000 (vgl. *Pongratz & Voß* 2003, 55).

Orientierungstypen definieren sie als Indikatoren der Arbeitskraftunternehmer-Dimensionen Selbstökonomisierung, -rationalisierung und -kontrolle (vgl. *Pongratz & Voß* 2003, 125).

Im Hinblick auf das Konzept Employability ist die berufsbiographische Orientierung (als Erwerbsperspektive, vgl. *Pongratz & Voß* 2003, 63) mit den ermittelten Orientierungstypen¹³¹ Autonomiegewinn, Karriereambition (Subtypen Chancenoptimierung und Laufbahnorientierung) sowie Statusarrangement (Subtypen Anwartschaft, Abrundung und Erhaltung) hervorzuheben (vgl. *Pongratz & Voß* 2003, 85 ff.). Hier zeigt sich das von den Autoren zur Differenzierung zwischen den Typen Verberuflichter Arbeitnehmer und Arbeitskraftunternehmer genutzte Kriterium der Strukturierung als bedeutsam: Die Strukturierungsbereitschaft wird als Merkmal einer Orientierung am Arbeitskraftunternehmer-Typus betrachtet. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass der Einzelne bezüglich seiner Arbeits- und Erwerbsform Vorstellungen hat und sie über die institutionelle Grenze hinaus (d. h. bspw. hinsichtlich genutzter Ressourcen) eigeninitiiert verfolgt. Die flexible Nutzung des betrieblichen Strukturrahmens als Ressource und über diesen Rahmen hinausgehende eigenständige Gestaltungsinitiativen sind seine erwerbsstrategischen Merkmale. Der verberuflichte Arbeitnehmer hingegen, so ihr Befund, lotet Möglichkeiten innerhalb des Strukturrahmens aus und sieht diesen als Grenze (vgl. *Pongratz & Voß* 2003, 127 ff.).

In den empirischen Befunden von *Pongratz & Voß* zeigt sich die Strukturierungsbereitschaft konkret in der Dimension Selbstökonomisierung. Selbstökonomisierung liegt vor bei dem Streben nach mehr Autonomie wie auch nach der Optimierung der individuellen Chancen. Das Streben nach mehr Autonomie zeigt sich über die eigeninitiierte Generierung von Arbeitsleistungen entsprechend eigener Interessen und entsprechend Bedürfnissen von Akteuren des Arbeitsmarktes als potenziellen Kunden. Dafür ist die Bereitschaft zu Strukturierung erforderlich, um sich flexibel entsprechend der Arbeitsmarktbefehle zu entwickeln und anzubieten. Chancenoptimierung als Subtypus von Karriereambitionen zeigt sich anhand der Daten derart, dass die Erwerbstätigen sich nicht von betrieblichen Strukturvorgaben einschränken lassen, sondern stattdessen ein eigenes Arbeitskraftprofil (im Sinne von Fähigkeiten) und berufliche Entwicklungsperspektiven entwickeln. Strukturierungsleistungen sind auch hier wie bei dem Streben nach mehr Autonomie erforderlich. Sie zeigen sich konkret anhand von einzeln verfolgten Aktivitäten wie der Verfolgung von auf berufliche Bedarfe ausgerichteten, auch unternehmensexternen Weiterbildungen. Weiterhin zeigen sie sich an systematischen,

¹³¹ S. auch die berufsbiographischen Gestaltungsmodi bei *Witzel & Kühn* (2000), an die sich die Autoren eng anlehnen.

explorativen Tätigkeiten wie der Beobachtung der Arbeitsmarktentwicklung mit dem Fokus auf das eigene Berufsfeld zwecks Abschätzung der eigenen Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Darüber hinaus zählt aber auch die systematische Exploration potenzieller alternativer Arbeitsmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt dazu. Konkrete Überlegungen bezüglich der beruflichen Selbstständigkeit fallen ebenso darunter wie die eigene Entwicklung eines betrieblichen Stellenprofils und dessen Besetzung. Wenngleich Chancenoptimierer sich von strukturellen Vorgaben des Unternehmens abzugrenzen versuchen, sind diese dennoch immer noch ein von ihnen berücksichtigter Aspekt ihrer beruflichen Planungen (vgl. *Pongratz & Voß* 2003, 134 ff.).

Die Befunde von *Pongratz & Voß* verweisen auf eine deutliche Dominanz des Arbeitskraftunternehmer-Typus bei Angestellten, wobei bei diesen auch Orientierungen an dem klassischen, verberuflichten Arbeitnehmer auftreten. Die Arbeiter zeigen hingegen deutlich die Orientierung am verberuflichten Arbeitnehmer-Typus. Weiterhin, so die Autoren, spiegelt sich in den Ergebnissen hinsichtlich des Interesses der Produktionsarbeiter an Qualifizierung wie auch an beruflicher (vertikaler) Veränderung der Einfluss negativer sozioökonomischer Entwicklungen in den 1990er Jahren wie auch betrieblicher Rationalisierungsmaßnahmen bzw. ihrer Androhung wider: In ihrer Karriereorientierung zeigt sich ihre hohe arbeitsplatzbezogene Verunsicherung, statt Entwicklung sind sie vor allem auf ihre Positionssicherung konzentriert. Aufstiegshoffnungen zeigen sich lediglich bei 33 % der Befragten. Zudem weisen auch die hier untersuchten Arbeiter erweiterte inhaltliche Ansprüche an ihre Arbeit und eine beschränkte Flexibilisierungsbereitschaft auf. Aufgrund dieser Ergebnisse gehen *Pongratz & Voß* davon aus, dass der Arbeitskraftunternehmer-Typus bzw. die Orientierung an diesem sich in diesem Bereich nicht ausgebreitet hat, sondern den bisherigen Orientierungen folgt. Begründet wird diese Kontinuität der Erwerbsorientierungen von Arbeitern durch die betrieblichen, Rationalisierung forcierenden Entwicklungen. Die defensiv ausgerichteten Orientierungen der Arbeiter spiegeln ihre einerseits als abnehmend erlebte Wertschätzung des Produktionsbereichs als betrieblichem Funktionsbereich wider (vgl. *Pongratz & Voß* 2003, 194 ff., 205 ff.), der andererseits erhöhten Leistungsanforderungen ausgesetzt ist (vgl. *Pongratz & Voß* 2003, 196).

Befunde bei Gerst (2004)

Gerst untersucht die Verbreitung der Orientierung am Arbeitskraftunternehmer-Typus, indem er zwischen 1993 und 1996 qualitativ und quantitativ erhobene Gruppenarbeitsevaluationsdaten¹³² nachträglich daraufhin analysiert. Die Daten stammen aus Erhebungen in drei Unternehmen der Automobil- und ihrer Zulieferindustrie. Die in teilautonomer Gruppenarbeit Tätigen stehen im Fokus dieser Studie. Bei der teilautonomen Gruppenarbeit handelt es sich um eine weniger restriktive Form der Gruppenarbeit. In der Studie zeigt sich allerdings eine beschränkte Umsetzung der teilautonomen Gruppenarbeit: 50 % der Teilnehmer sind in eher tayloristisch geprägten Gruppenarbeitsformen tätig (vgl. *Gerst* 2004, 189 ff.).

Gerst stellt Ergebnisse seiner Auswertung zum Arbeitskraftunternehmer-Typus ausführlich am Beispiel eines Fertigungsbereichs mit Kleinserienfertigung¹³³ vor (vgl. *Gerst* 2004, 194). Als überdurchschnittlich ausgeprägt im Vergleich zu dem in industrieller Produktionsarbeit Üblichen beurteilt er die Aufgabenbreite sowie das Qualifikationsprofil der dabei im Fokus stehenden Arbeiter (vgl. *Gerst* 2004, 203). Die Ergebnisse zeichnen ein differenziertes Bild hinsichtlich der Verbreitung von Orientierungen, die auf eine Selbstökonomisierung¹³⁴ deuten:¹³⁵ Wird die Orientierung an Selbstökonomisierung nicht nur auf Basis der Haltung in Bezug auf Lernen und berufliche Entwicklung beurteilt, sondern auch auf Basis der Orientierung am (externen) Arbeitsmarkt, dann ist von Selbstökonomisierung lediglich bei einem der Interviewten zu sprechen. Drei weitere Teilnehmer zeigen hingegen konkrete, jedoch betriebsinterne, d. h. sich am Strukturrahmen orientierende Bereichswechselüberlegungen. Weitere vier Teilnehmer denken über in anderen Arbeitsbereichen gegebene Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung nach, die Intention zu handeln zeigt sich allerdings nicht (vgl. *Gerst* 2004, 201 f.).

¹³² Die Datenerhebung umfasst Arbeitsplatzbeobachtungen, eine Fragebogenstudie mit in Gruppenarbeit Arbeitenden, Leitfadeninterviews mit Beschäftigten, Experteninterviews mit Führungskräften sowie mit in indirekten Bereichen Tätigen, Betriebsräten und Gruppenbegleitern. Die Evaluation richtet sich auf die Planung und tatsächliche Umsetzung der Gruppenarbeit.

¹³³ Es handelt sich hierbei um eine Dreherei mit 47 Beschäftigten, die fast ausnahmslos Facharbeiter sind. Zwölf Interviews wurden mit den in Gruppenarbeit Arbeitenden geführt.

¹³⁴ Die Ergebnisse zur Dimension Selbstökonomisierung werden herangezogen, da diese als möglicherweise zur Beschäftigungssicherung beiträgend betrachtet wird (vgl. *Pongratz & Voß* 2004a, 12 f.; *Voß & Pongratz* 1998, 142 f.).

¹³⁵ Zu berücksichtigen ist hierbei die von *Gerst* angeführte Problematik der Beurteilung, welche Kriterien erfüllt sein müssen, damit Selbstökonomisierung vorliegt (vgl. *Gerst* 2004, 201).

Begründet ist die nicht erfolgende Orientierung am externen Arbeitsmarkt bei mehr als 90 % der interviewten Arbeiter dieses Bereichs mit hohen Anreizen des Verbleibs in ihrer aktuellen Arbeit, inhaltlich wie auch hinsichtlich des Arbeitsklimas

„Persönlich weit mehr erreicht [zu] haben, als im Rahmen einer Industriearbeiterkarriere üblicherweise zu erwarten ist“ (Gerst 2004, 202, Hervorhebung der Forscherin),

verbunden mit der sehr beschränkten Erwartung einer weiteren beruflichen Verbesserung mittels eines Betriebswechsels, sind Gründe dieser internen Orientierung. Selbstökonomisierung liegt nach Gerst bei 50 % der Interviewten vor, auch wenn eine externe Orientierung der Arbeiter nicht gegeben ist. Neue berufliche Herausforderungen zu suchen und die Bereitschaft der hierfür erforderlichen Entwicklung der eigenen Arbeitskraft sieht der Autor als ausschlaggebend für seine Einschätzung (vgl. Gerst 2004, 202 f.).

Hinsichtlich des Verhältnisses von Arbeit und Privatleben zeigt sich bei den Interviewten darüber hinaus eine strikte Trennung dieser Bereiche. Begründet ist dies mit der nicht gegebenen Möglichkeit, Arbeitstätigkeiten zu Hause auszuüben. Beruflichen Bildungsaktivitäten gehen die Produktionsmitarbeiter zudem privat kaum nach. Eine verbetrieblichte Lebensführung im Sinne der Selbststrationalisierung zeigt sich infolgedessen nicht. Dementsprechend ist der Arbeitskraftunternehmer-Typus hier selbst in dieser teilautonomen Gruppenarbeit begrenzt ausgeprägt (vgl. Gerst 2004, 204 f.).

Vor dem Hintergrund der in der Diskussion über Employability betont hohen Bedeutung der Berücksichtigung des externen Arbeitsmarktes in Bezug auf dessen Anforderungen, Chancen und die Konkurrenz am Arbeitsmarkt zeigt sich in dieser Untersuchung die geringe Bedeutung von Employability. Die Entwicklung der Voraussetzungen für auch andere als interne Beschäftigungsverhältnisse tangiert diese Produktionsarbeiter aufgrund nicht bestehender arbeitsbezogener Anreize wie auch nicht gegebener Erwartungen bezüglich extern möglicher Verbesserungen, aber auch aufgrund der nicht gegebenen Wertschätzung potenzieller Folgen von Entwicklungsaktivitäten nicht.

3.1.2 Befunde zu (selbstgesteuerten) Entwicklungsaktivitäten

Befunde bei Raemdonck (2006)

Die Befunde der quantitative Studie von Raemdonck (2006, 151 ff.) der Jahre 2004 bis 2006 (vgl. Raemdonck 2006, 222) geben Aufschluss über Determinanten der self-directedness

bezüglich Lernen und Karriere im Kontext des Konzepts Employability¹³⁶ (vgl. *Raemdonck* 2006, 151 ff.). Teilnehmer der in Belgien durchgeführten Studie sind Ungelernte¹³⁷ unterschiedlicher industrieller Branchen¹³⁸ (vgl. *Raemdonck* 2006, 173). Die Untersuchungsteilnehmer sind u. a. in produzierenden Arbeitsbereichen tätig (vgl. *Raemdonck* 2006, 222). Die sich als relevant für die self-directedness in Bezug auf Lernen und Karriere im Kontext von Employability zeigenden individuellen Faktoren sind:

- die proaktive Persönlichkeit;
- das Streben nach einer anspruchsvollen, Entwicklung erforderlichen Arbeit;
- Aufstiegsambitionen oder auch der Verbleibswunsch auf der aktuellen Position bei dem gleichzeitigem Wunsch nach einem größeren Verantwortungsbereich (vgl. *Raemdonck* 2006, 191 ff.).¹³⁹

Situational zeigt sich das wahrgenommene Potenzial der aktuellen Tätigkeit bezüglich Entwicklungsmöglichkeiten als relevant, d. h.:

- mit der Tätigkeit verbundene Lerngelegenheiten;
- durch die Tätigkeit ermöglichte berufliche Mobilität (vgl. *Raemdonck* 2006, 193).¹⁴⁰

Insbesondere für self-directedness in Bezug auf Lernen zeigen sich Erfahrungen mit eigeninitiierten Lernaktivitäten als bedeutsam. Weiterhin erweisen sich hierfür folgende situationale Aspekte als relevant:

- die Wertschätzung/Förderung von Mitarbeiterbeteiligung seitens der Personalpolitik;
- die Vielfalt der Arbeitsanforderungen (vgl. *Raemdonck* 2006, 192 f.).

Nicht berücksichtigte, jedoch potenziell für die lern- und karrierebezogene self-directedness relevante Determinanten des organisationalen Kontextes sind wahrgenommene Möglichkeiten zu interner Mobilität oder auch die Wahrnehmung bezüglich der vom Vorgesetzten ausgehenden Unterstützung (vgl. *Raemdonck* 2006, 196).

¹³⁶ Zu dem theoretischen Ansatz von *Raemdonck* (2006) s. Abschnitt 2.3.1.

¹³⁷ Ungelernt ist die von der Forscherin gewählte Übersetzung für „no diploma of initial secondary education“ (*Raemdonck* 2006, 173).

¹³⁸ Hierzu gehören die Chemie-, die Nahrungsmittel- sowie die Energiebranche.

¹³⁹ S. zu den Determinanten auch *Raemdonck* (2006, 163 f., 225).

¹⁴⁰ S. zu den Determinanten auch *Raemdonck* (2006, 171 f., 225 f.).

Befunde bei Baethge & Baethge-Kinsky (2004b)

Baethge & Baethge-Kinsky weisen mit ihrer in Deutschland im Zeitraum 2001 bis 2003 durchgeführten quantitativen Erhebung an einer repräsentativen Stichprobe von Erwerbspersonen ebenfalls die hohe Bedeutung des Arbeitsplatzes und seiner Lernförderlichkeit für die Haltung gegenüber kontinuierlichem Lernen und ein hierauf gerichtetes Verhalten nach. Bezogen auf lebenslanges Lernen untersuchen sie das hierzu vorhandene Bewusstsein wie auch das hierauf gerichtete Verhalten (vgl. *Baethge & Baethge-Kinsky* 2004a, 5 f.).

Sie betrachten als Voraussetzung lebenslangen Lernens die Kompetenz hierzu. Die drei Dimensionen dieser Lernkompetenz sind:

- Antizipation: Bereitschaft und Fähigkeit bezogen darauf, arbeits- und berufsbezogene Veränderungen zu erkennen, vor dem Hintergrund eigener Voraussetzungen zu reflektieren und Möglichkeiten und hieraus abgeleitete Lernerfordernisse als umsetzungsrelevant zu definieren;
- Selbststeuerungsdisposition: Bereitschaft und Fähigkeit bezogen auf die Selbststeuerung des Lernens;
- Kompetenzentwicklungsaktivität: Initiative zu berufsbezogenen Weiterbildungs-/Lernaktivitäten und Vollzug der Aktivitäten (vgl. *Baethge & Baethge-Kinsky* 2004b, 46 ff.).

Zu den Befunden ihrer Studie zur Bedeutung individueller Faktoren für die Lernkompetenz: Es zeigt sich eine hohe Bedeutung des formalen Qualifikationsniveaus für einzelne Lernkompetenzdimensionen. Hinsichtlich der Antizipation zeigt sich: Lernerfordernisse werden auf nur niedrigem Niveau von denjenigen antizipiert, die über eine niedrige oder mittlere formale schulische Qualifikation verfügen bzw. von Personen, die maximal über einen Abschluss des dualen Berufsbildungssystems verfügen (vgl. *Baethge & Baethge-Kinsky* 2004b, 72). Ebenfalls zeigt sich die hohe Bedeutung des formalen Qualifikationsniveaus für die Kompetenzentwicklungsaktivität (vgl. *Baethge & Baethge-Kinsky* 2004b, 76). Für die Selbststeuerungsdisposition erweisen sich hingegen die positive Berufsbiographieeinschätzung wie auch die als positiv erlebte Unterstützung des Umfelds als bedeutsam (vgl. *Baethge & Baethge-Kinsky* 2004b, 74 ff.). Mobilitätserfahrungen auf dem Arbeitsmarkt, verstanden als Arbeitslosigkeit, Firmenwechsel oder auch Berufswechsel, beeinflussen die Entwicklung der Lernkompetenz kaum. Das Lernpotenzial derartiger Mobilitätserfahrungen wird nach Ansicht der Autoren aufgrund ihrer bislang in Deutschland eher negativen Konnotation nicht genutzt bzw. gesehen (vgl. *Baethge & Baethge-Kinsky* 2004b, 81).

Zur Bedeutung situationaler – arbeitsbezogener – Faktoren für die Lernkompetenz:

Zu den die Lernförderlichkeit von Arbeit potenziell beeinflussenden Aspekten zählen die Autoren die Möglichkeiten zur Entwicklung im Betrieb;

- Aufgabenstellung (ganzheitlich angelegt);¹⁴¹
- Intensität von Kooperation (soziale Einbindung) und Kommunikation;
- Chancen zur Partizipation (vgl. *Baethge & Baethge-Kinsky* 2004b, 93, s. auch 85).¹⁴²

Für die Lernkompetenz zeigen sich die wahrgenommenen betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten als besonders relevant. Da die anderen Aspekte eine ähnlich hohe Bedeutung aufweisen (in geringerem Maß auch die wahrgenommenen Partizipationsmöglichkeiten), weisen sie allen Aspekten für die Lernförderlichkeit von Arbeit eine hohe Bedeutung zu (vgl. *Baethge & Baethge-Kinsky* 2004b, 94 f.).

Ausgewählte Befunde der Auswertungen zu Lernkompetenzdimensionen und den Organisationsbedingungen der Arbeit in Form der Lernförderlichkeit der Arbeit, des Beschäftigungsstatus und des Bezugs zu moderner Technik sind im Folgenden dargestellt. Für die Antizipation haben arbeitsorganisatorische Merkmale eine geringe Bedeutung. Gleichwohl wirkt der Status der Beschäftigung, d. h. die Enge der Verbindung zu Produkt- und Absatzmärkten, noch am stärksten auf das Antizipationsniveau. Von erheblicher Bedeutung für die Antizipation ist jedoch auch die Lernförderlichkeit der Arbeit, vermittelt über die wahrgenommenen betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten. Dennoch gehen *Baethge & Baethge-Kinsky* davon aus, dass individuelle Aspekte (u. a. das Bildungsniveau) eine weitaus höhere Bedeutung für die Antizipation haben als arbeitsbezogene Aspekte (vgl. *Baethge & Baethge-Kinsky* 2004b, 97 ff.).

Auf die Selbststeuerungsdisposition – die motivationale Komponente der Lernkompetenz – haben die Organisationsbedingungen der Arbeit hingegen einen hohen Einfluss. Die sich als hierfür bedeutend zeigenden Aspekte sind die Lernförderlichkeit der Arbeit, vor allem die wahrgenommenen betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten und die Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe, aber auch der Umgang mit Informationstechnik in der Arbeit. Darüber hinaus zeigt sich ein hoher Einfluss des arbeitsbezogenen Aspirationsniveaus auf die Selbststeuerungsdisposition. Bedeutsam hierfür ist aber auch der Aktivitätsgrad von Freizeitaktivitäten. Hinsichtlich des Beschäftigungsstatus zeigt sich zudem die weit unterdurchschnittlich

¹⁴¹ Hierbei handelt es sich um einen Index zu dem arbeitsbezogenen Lerngehalt (vgl. *Baethge & Baethge-Kinsky* 2004b, 85).

¹⁴² S. weiterhin zu als lern- und entwicklungsförderlich (motivierend) geltenden (arbeitsbezogenen) Aspekten u. a. *Fahr* (2008, 193 f., insbesondere die Befunde ab 200 ff.); auch *Hacker & Skell* (1993, 197 ff.); *Lempert* (1993, 4 ff.). Derartige Aspekte sind in die Gestaltung des Leitfadens der Experten eingeflossen (s. die Abschnitte 5.3.3; A.6.1).

ausgeprägte Selbststeuerungsdisposition der gewerblich Beschäftigten¹⁴³, wobei die von dieser Beschäftigtengruppe als wenig lernförderlich wahrgenommenen Arbeitsbedingungen hierzu wesentlich beitragen (vgl. *Baethge & Baethge-Kinsky* 2004b, 100 ff.).

Die Kompetenzentwicklungsaktivität als Handlungskomponente der Lernkompetenz wird ebenfalls durch die als lernförderlich wahrgenommenen Merkmale der Arbeit (ganzheitliche Aufgabenstellung, betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten) und den in der Arbeit erforderlichen Umgang mit Informationstechnik geprägt. Zu den wahrgenommenen betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten zeigt sich dabei: Von denjenigen, die diese als stark ausgeprägt wahrnehmen, sind mehr als 40 % äußerst aktiv im Hinblick auf ihre Kompetenzentwicklung; von denjenigen, die diese als schwach ausgeprägt wahrnehmen, sind hingegen nur 20 % aktiv, kaum aktiv ist mit fast 60 % hingegen der Großteil der Personen. Von betrieblichen Entwicklungsangeboten kann nach Einschätzung der Autoren eine positive Wirkung auf Weiterbildungs-/Lernaktivitäten ausgehen (s. auch Abschnitt 2.3.2). Darüber hinaus zeigt sich allerdings auch eine hohe Bedeutung des Beschäftigungsstatus für die Kompetenzentwicklungsaktivität: Bei gewerblich Beschäftigten bspw. zeigen sich weit unterdurchschnittlich ausgeprägte Kompetenzentwicklungsaktivitäten¹⁴⁴. So nehmen 64 % aller gewerblich Beschäftigten auf niedrigem Niveau Aktivitäten zur Kompetenzentwicklung vor, auf hohem Niveau sind es 17 %. Zusammenhänge könnten dabei mit geringen betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten wie auch grundsätzlich beschränkten Zugängen zu betrieblichen Ressourcen bestehen (betriebliche Angebote, Prozesse) (vgl. *Baethge & Baethge-Kinsky* 2004b, 105 ff.). Weiterhin verweisen die Daten auf die niedrige Lernförderlichkeit im Bereich Fahrzeugbau, während sich dort gleichzeitig gute Entwicklungsmöglichkeiten andeuten (vgl. *Baethge & Baethge-Kinsky* 2004b, 116 ff.).

Baethge & Baethge-Kinsky sehen auf Basis ihrer Befunde die hohe Bedeutung lernförderlicher arbeitsorganisatorischer Merkmale für die Mobilitäts- und Lernfähigkeit, während sich die berufsbiographischen Mobilitätserfahrungen und andere biographische Merkmale als relativ unbedeutend hierfür erweisen (vgl. *Baethge & Baethge-Kinsky* 2004b, 114). Ist die Arbeitsorganisation lernförderlich gestaltet, so könnten auch trotz wenig kompetenzentwicklungsförderlicher individueller Voraussetzungen (bspw. niedriger Qualifikationsstand)

¹⁴³ Zur Erinnerung die Definition gewerblich Beschäftigter, synonym Arbeiter: Sie wurden ursprünglich von Angestellten dadurch unterschieden, dass sie manuell tätig, Angestellte hingegen kognitiv tätig sind. Mittlerweile wird diese Differenzierung als nicht mehr haltbar betrachtet (Bsp.: kognitive Arbeitsanforderungen des Facharbeiters). Handelt es sich um gemischte Tätigkeiten, wird zwischen Arbeitern und Angestellten in Abhängigkeit der dominierenden Tätigkeitsanteile differenziert (vgl. *Gabler Wirtschaftslexikon* 2010, 152).

¹⁴⁴ Zu den Vergleichsgruppen zählen Selbständige, Beamte, Angestellte, freie Mitarbeiter und befristet Beschäftigte.

Lernkompetenzen gefördert werden. Die hier dargestellte Kompetenz zu lernen kann durch die lernförderlich gestaltete Arbeitsorganisation maßgeblich unterstützt werden, wobei dadurch ein Beitrag zur Entwicklung individueller Voraussetzungen von Employability geleistet wird. Vor dem Hintergrund einer sehr stark auf das Individuum und seine Verantwortung fokussierten Diskussion über Employability wird dabei die Brisanz der Bedeutung arbeitsorganisatorischer Merkmale für die Entwicklung der für die Employability relevanten Voraussetzungen deutlich, da die Entwicklung dieses sich und sein Erwerbsleben managenden Individuums immer auch arbeitsorganisatorisch bedingt ist (vgl. *Baethge & Baethge-Kinsky* 2004b, 140 ff.).

Befunde u. a. bei von Rosenblatt & Bilger (2011a)

Raemdonck zeigt, dass Erfahrungen mit eigeninitiierten Bildungsaktivitäten für self-directedness in Bezug auf Lernen relevant sind (vgl. *Raemdonck* 2006, 192). Für Deutschland liegen u. a. zu eigeninitiierten Bildungsaktivitäten aktuelle Befunde vor, die auf Analysen des deutschen *Adult Education Survey* (AES) 2010 basieren (s. u. a. *Bilger & von Rosenblatt* 2011b; die Beiträge in *von Rosenblatt & Bilger* 2011a).¹⁴⁵ Der AES als europäisches Bildungsberichtskonzept ist seit dem Jahr 2007 die neue Grundlage der deutschen, in staatlichem Auftrag durchgeführten Bildungsberichterstattung. Der Vorgänger ist das Berichtssystem Weiterbildung (vgl. *Bilger & von Rosenblatt* 2011b, 5).

Im Fokus der folgenden Darstellung stehen ausgewählte Ergebnisse von Analysen, die auf dem deutschen AES 2010 basieren (s. *Bilger & von Rosenblatt* 2011b; die Beiträge in *von Rosenblatt & Bilger* 2011a). Vergleichend sind u. a. Ergebnisse auf Basis des deutschen AES 2007 (s. ausführlich *von Rosenblatt & Bilger* 2008) dargestellt. Die Daten des jüngsten AES, zwischen April 2009 und Juni 2010 in Deutschland durchgeführt, basieren auf einer repräsentativen Stichprobe von Personen im Alter von 18 bis 64 Jahren (vgl. *Bilger & von Rosenblatt* 2011b, 5).¹⁴⁶ Beinahe jeder Vierte (23 %) der teilnehmenden Erwerbstätigen ordnet sich dabei der Gruppe der Arbeiter¹⁴⁷ zu (vgl. *Bilger & von Rosenblatt* 2011b, 25). Das erhobene Weiterbildungsverhalten bezieht sich auf innerhalb des Erhebungszeitraumes vorgenommene, organisierte, aber außerhalb regulärer, formaler Bildungsgänge und dennoch nicht in

¹⁴⁵ S. bspw. auch die Studie von *Kuwan & Thebis* (2005), deren Ergebnisse aufgrund des begrenzten Rahmens der vorliegenden Untersuchung nicht dargestellt werden.

¹⁴⁶ Veröffentlichungen zu der von *Bilger & von Rosenblatt* für 2012 angekündigten Folgeerhebung (vgl. *Bilger & von Rosenblatt* 2011b, 5) liegen zum Zeitpunkt der Verfassung der vorliegenden Untersuchung nicht vor.

¹⁴⁷ Zur Erklärung der eigentlich nicht mehr aktuellen Differenzierung zwischen Arbeitern und Angestellten in ihrer Untersuchung vgl. *Bilger & von Rosenblatt* (2011b, 25).

informeller Lernumgebung stattfindende Lernaktivitäten¹⁴⁸ (vgl. *Bilger & von Rosenblatt* 2011b, 9).

Zu den zentralen Befunden:

a) Weiterbildung im Allgemeinen

Der Vergleich der Daten des AES 2010 und des AES 2007 zeigt eine leicht rückläufige Weiterbildungsbeteiligung (2010: 42 %; 2007: 44 %). Ein möglicher Grund dieser rückläufigen Weiterbildungsquote ist der vor allem in 2009 einsetzende wirtschaftliche Abschwung in Deutschland (vgl. *von Rosenblatt & Bilger* 2011b, 27).

Der Einfluss der formalen Qualifizierung (Bildungshintergrund) auf die Weiterbildungsbeteiligung zeigt sich in den Daten des AES 2010 (vgl. *Bilger & von Rosenblatt* 2011a, 69). So ist von den (Fach-)Abiturienten – den Hochqualifizierten – mehr als jeder Zweite (56 %) weiterbildungsaktiv. Hingegen nimmt nur circa jeder Vierte (27 %) derjenigen, die maximal einen Hauptschulabschluss besitzen – die Niedrigqualifizierten – an Weiterbildung teil. Von den einen mittleren Schulabschluss Besitzenden bilden sich 45 % weiter. Aufgrund dessen sehen *Bilger & von Rosenblatt* eine weitere Verfestigung der Qualifikationsunterschiede (vgl. *Bilger & von Rosenblatt* 2011b, 30).

b) Weiterbildung von Erwerbstätigen

Die insgesamt rückläufige Quote der Weiterbildung zeigt sich speziell bei den Erwerbstätigen: In Abhängigkeit ihrer beruflichen Stellung (Arbeiter, Angestellte, Beamte, Selbständige) sind die Weiterbildungsquoten im Vergleich zur Erhebung in 2007 um 4 % bis 5 % gesunken (vgl. *Bilger & von Rosenblatt* 2011b, 25 f.). Weiterhin zeigt sich bei den Erwerbstätigen: Bilden sie sich weiter, so findet dies bei 70 % innerhalb der regulären Arbeitszeit statt. Auch bilden sich Erwerbstätige überwiegend nicht aus eigener Initiative weiter: Eine betriebliche Anordnung ist bei 38 % der Erwerbstätigen der Grund für die Weiterbildung, bei weiteren 16 % die Initiative des Vorgesetzten. Eigeninitiiert weitergebildet haben sich 46 % der Erwerbstätigen. Verglichen mit dem Jahr 2007 zeigt sich ein Rückgang der eigeninitiierten um 5 % und ein Anstieg der betrieblich angeordneten Weiterbildung bei Erwerbstätigen um 6 %¹⁴⁹ (vgl. *Bilger & von Rosenblatt* 2011b, 17).

¹⁴⁸ Beispiele hierfür sind Kurse, Lehrgänge, Kurzzeitangebote (Vorträge, Schulungen, Workshops), am Arbeitsplatz erfolgende Schulungen (seitens Kollegen, Vorgesetzten, Lernmedien oder ähnliche Unterweisungen oder Trainings am Arbeitsplatz), darüber hinaus aber auch private Bildungsaktivitäten in der Freizeit (Fahrunterricht, Musikunterricht etc.).

¹⁴⁹ Die Differenzierung von 1 % für das Jahr 2007 resultiert daraus, dass 1 % der Erwerbstätigen keine Angabe hierzu gemacht haben.

Werden Erwerbstätige differenziert nach Funktions-/Qualifikationsgruppen, so zeigt sich bei Arbeitern (29 %) im Vergleich zu Angestellten (55 %), Beamten (73 %) oder auch Selbständigen (46 %) die niedrigste Weiterbildungsquote. Werden die sich hierunter befindenden abhängig Beschäftigten, d. h. die Arbeiter und Angestellten, nochmals differenziert nach Qualifikationsstufen, so zeigt sich: Mit 33 % ist die Quote der sich weiterbildenden An- und Ungelernten weitaus geringer als die Quote der Fachkräfte (54 %). Mit 70 % ist die Quote der sich weiterbildenden Führungskräfte fast doppelt so hoch wie die Quote der An- und Ungelernten (vgl. *Bilger & von Rosenblatt* 2011b, 26).

c) Betriebliche Weiterbildung

Bezüglich der betrieblichen Weiterbildung¹⁵⁰, definiert als innerhalb der regulären Arbeitszeit stattfindend oder betrieblich finanziert und außerhalb dieser Arbeitszeit stattfindend (vgl. *Bilger & von Rosenblatt* 2011b, 19), zeigt sich: Mit 35 % ist die Quote der sich betrieblich weiterbildenden Hochqualifizierten mehr als doppelt so hoch wie die Quote der Niedrigqualifizierten (15 %). Von den einen mittleren Schulabschluss Besitzenden bilden sich 29 % betrieblich weiter (vgl. *Bilger & von Rosenblatt* 2011b, 30).

Differenziert nach der beruflichen Stellung ergibt sich Folgendes: Der Anteil der hieran teilnehmenden Arbeiter ist mit 22 % deutlich geringer als der Anteil der Angestellten (43 %) oder der Beamten (64 %). Die weitere Differenzierung der Arbeiter und Angestellten nach Qualifikationsstufen zeigt: Die betriebliche Weiterbildungsquote der An- und Ungelernten liegt mit 22 % deutlich unter derjenigen der Fachkräfte (43 %); diese liegt allerdings auch unterhalb derjenigen der Führungskräfte (59 %). Gegenüber dem AES 2007 zeigen sich zudem Rückgänge an der betrieblichen Weiterbildung zwischen 3 % bei den An- und Ungelernten und 8 % bei den Führungskräften (vgl. *Bilger & von Rosenblatt* 2011b, 26).

Differenziert nach Berufsgruppen zeigt sich zudem, dass die Quote der an betrieblicher Weiterbildung teilnehmenden Anlagen- und Maschinenbediener sowie Montierer (28 %) zwar immer noch deutlich höher ist als die der Hilfskräfte (13 %). Dennoch ist ihre Weiterbildungsquote im Vergleich zu anderen Berufsgruppen eher der unteren Hälfte zuzuordnen (zum Vergleich: Techniker, Wissenschaftler etc. weisen Quoten von mehr als 50 % auf) (vgl. *von Rosenblatt & Gnahn* 2011, 133 f.).

¹⁵⁰ Es wird im AES 2010 differenziert zwischen der betrieblichen, der individuellen berufsbezogenen und der nicht auf den Beruf bezogenen Weiterbildung (vgl. *von Rosenblatt & Bilger* 2011b, 36).

Bezüglich der Betriebsgröße zeigt sich zudem, dass beinahe jeder zweite Beschäftigte eines Unternehmens mit mehr als 1.000 Mitarbeitern an betrieblicher Weiterbildung teilnimmt, während dies nur bei 28 % der Beschäftigten von Unternehmen mit maximal zehn Mitarbeitern der Fall ist (vgl. *von Rosenblatt & Gnahs* 2011, 135).

d) Selbstinitiierte und -organisierte Weiterbildung

Privat initiierte und -organisierte Aktivitäten mit beruflichem Bezug nehmen 17 % der Hochqualifizierten vor. Ihr Anteil ist damit mehr als doppelt so hoch wie derjenige der Niedrigqualifizierten. Von ihnen initiieren und organisieren 7 % berufsbezogene Weiterbildungsaktivitäten. Die Quote der auf mittlerem Niveau Qualifizierten liegt mit 13 % wiederum näher an der Quote der Hoch- als der Niedrigqualifizierten (vgl. *Bilger & von Rosenblatt* 2011b, 30).

Bei einer differenzierten Betrachtung nach betrieblichen Funktions-/Qualifikationsgruppen zeigt sich: Individuelle Aktivitäten mit beruflichem Bezug verfolgen 6 % der Arbeiter. Mit 12 % ist die Quote der Angestellten, die selbst aktiv werden in Bezug auf Weiterbildung, doppelt so hoch; die Quote der Beamten fällt mit 21 % nochmals höher aus (vgl. *Bilger & von Rosenblatt* 2011b, 26).

e) Weiterbildungsmotive und subjektive Nutzenzuschreibungen

Die Daten des AES 2010 zeigen, dass 69 % der sich weiterbildenden Erwerbstätigen als bedeutendstes Motiv die bessere Bewältigung der beruflichen Tätigkeitsanforderungen haben. Die Motive in Bezug auf Weiterbildung variieren mit dem Qualifikationsniveau: Im Vergleich zu den inhaltlichen Interessen der Hochqualifizierten können die Motive der Niedrigqualifizierten als eher extrinsisch bezeichnet werden. Sie sehen als Motive einer Weiterbildung vor allem, damit zu ihrer Beschäftigungssicherung beizutragen oder einen Wechsel auf einen anderen Arbeitsplatz ermöglichen zu können. Darüber hinaus sind bei den Niedrigqualifizierten allerdings auch betriebliche Verpflichtungen zur Weiterbildung ein Grund der Teilnahme (vgl. *Kuwan & Seidel* 2011, 170 f.).

Weiterhin zeigen *Seidel & Hartmann* auf Basis des AES 2010: Einen subjektiven Nutzen von Weiterbildung, verstanden als Umfang, in dem die durch eine Weiterbildung erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten genutzt werden können, bestätigen 85 % der sich weiterbildenden Personen. Dem gegenüber stehen 13 %, die ihn als eher gering beurteilen, und 2 %, die ihn als nicht gegeben einschätzen. Einen sehr positiven Nutzen verbinden die sich Weiterbildenden bspw. mit Weiterbildungsaktivitäten, bei denen sie ein überbetrieblich gültiges Zertifikat/Zeugnis erhalten. Die Nutzbarkeit auf dem Arbeitsmarkt wird damit geschätzt.

Differenziert nach dem Qualifikationsniveau zeigt sich zudem, dass Personen mit mittlerem schulischen und/oder mittlerem beruflichen Bildungsniveau den Nutzen der Weiterbildung höher bewerten als diejenigen, die sich auf niedrigerem oder höherem Niveau befinden (vgl. *Seidel & Hartmann* 2011, 191 ff.). Bezüglich der wertgeschätzten Zertifikate weisen *Seidel & Hartmann* allerdings darauf hin, dass circa drei von vier Weiterbildungsaktivitäten nicht zu diesen führen (vgl. *Seidel & Hartmann* 2011, 201). Weiterhin zeigt sich, dass der erwartete Nutzen einer betrieblichen Weiterbildung von 13 % darin gesehen wird, den Arbeitsplatz oder Job wechseln zu können. Selbstinitiierte und -organisierte, d. h. private Aktivitäten, werden hierfür allerdings als zweckdienlicher betrachtet (vgl. *Seidel & Hartmann* 2011, 196).

3.2 Zusammenfassung und Zwischenfazit

Zusammenfassung

Die Befunde zeigen zunächst, dass die in vielen Studien überwiegend auf mittlerem Niveau qualifizierte Teilnehmerschaft (d. h. eine berufliche Ausbildung liegt vor) vor allem Wert auf ein dauerhaftes, Sicherheit vermittelndes Beschäftigungsverhältnis in einem Unternehmen legt. Ein traditionelles Arbeitsverhältnis wird damit anstelle von Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt auch zu Beginn des dritten Jahrtausends überwiegend geschätzt. Flexibel auf dem Arbeitsmarkt agieren zu können wird mehrheitlich nicht angestrebt, was sich auch im Bereich der industriellen Facharbeit zeigt. Eher ablehnend scheinen nicht nur die im Bereich der industriellen Produktionsarbeit Beschäftigten auf betriebliche Aktivitäten zur Flexibilitätssteigerung zu reagieren, arbeitsbezogene Flexibilisierungsmaßnahmen werden als verunsichernd wahrgenommen.

Beschäftigungsunsicherheit wird von der deutlichen Mehrheit der in einem Normalarbeitsverhältnis Tätigen nicht wahrgenommen. Die Befunde aus dem Bereich der industriellen Facharbeit aus den 1990er und 2000er Jahren deuten allerdings darauf hin, dass in diesen Beschäftigungsbereichen infolge betrieblicher Veränderungen (Bsp.: Rationalisierung) durchaus Beschäftigungsängste vorhanden sind.

Befunde zu subjektiv wahrgenommenen Determinanten der Arbeitsplatzsicherheit zeigen für Facharbeiter in der industriellen Produktion und Beschäftigte in den neuen Bundesländern, dass sie vor allem in ihrer Leistung bzw. auch Kompetenz und Motivation Beiträge zur Beschäftigungssicherung wahrnehmen. Gleichwohl werden ihre Beiträge nicht als Tauschleistung gegen die Beschäftigung betrachtet, sondern vielmehr als ein Beitrag zur Beschäftigungssicherung, denn letztlich wird die Beschäftigungssicherung als Aufgabe des

Arbeitgebers gesehen. Seniorität wird hingegen vor allem in den alten Bundesländern mit der Beschäftigungssicherheit verbunden. Eine hohe Wertschätzung gegenüber der Sicherheit des Arbeitsplatzes in Verbindung mit einer gegenüber dem Arbeitgeber zu zeigenden Loyalität zeigt sich auch anhand von Befunden aus der Schweiz.

Bestehen berufliche Entwicklungsambitionen, beschränken sich diese überwiegend auf das eigene Unternehmen, dies zeigt sich auch für die industrielle Produktionsarbeit. Dort deutet sich insbesondere ein Fokus auf die Produktion und die dort gegebenen Entwicklungsmöglichkeiten an. Insgesamt deuten die Befunde allerdings darauf hin, dass eine berufliche Entwicklung mehrheitlich nicht angestrebt wird. Auch hinsichtlich der (selbstgesteuerten) arbeitsbezogenen Kompetenzentwicklung wird gerade am Beispiel von Arbeitern (im Vergleich zu anderen Gruppen wie bspw. Angestellten) ein überwiegend sehr geringes Aktivitätsniveau deutlich. Facharbeiter sind dabei noch aktiver als An- und Ungelernte. Verglichen mit anderen Gruppen wie Angestellten nehmen Arbeiter in nur geringem Maß an betrieblich geförderter Weiterbildung teil, die Quote der an betrieblicher Weiterbildung teilnehmenden Maschinenbediener liegt im Vergleich zu anderen Berufsgruppen im unteren Bereich. Privat sind Arbeiter darüber hinaus kaum weiterbildungsaktiv. Allerdings erfolgt Weiterbildung grundsätzlich eher durch betrieblich geförderte Aktivitäten als durch private Aktivitäten. Die Motivation, selbstgesteuert in Bezug auf die Kompetenzentwicklung zu agieren, zeigt sich bei Arbeitern als im Vergleich zu anderen Gruppen auf überwiegend sehr niedrigem Niveau ausgeprägt. Lernerfordernisse antizipieren Arbeiter allerdings mehrheitlich auch nur auf schwachem Niveau; dies zeigt sich grundsätzlich bei jenen mit einer niedrigen oder mittleren formalen Qualifikation.

Befunde zu Determinanten der Motivation und Aktivität in Bezug auf Lernen und berufliche Entwicklung (self-directedness) zeigen, dass die wahrgenommenen betrieblichen Bedingungen (wahrgenommener tätigkeitsbezogener Lerngehalt; betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten, in Bezug auf Lernen bspw. auch ein bekräftigendes Umfeld) hierfür von hoher Bedeutung sind. So deutet sich an, dass Unsicherheitserfahrungen bspw. infolge betrieblicher Rationalisierungsmaßnahmen vor allem dazu führen, dass anstelle einer beruflichen Entwicklung die Sicherung des aktuellen Arbeitsplatzes im Vordergrund der Beschäftigten steht. Arbeiter schätzen die betrieblichen (bzw. konkret auch arbeitsplatzbezogenen Bedingungen) als kaum entwicklungsförderlich ein. Im Bereich der Produktionsarbeit zeigt sich, dass die betriebliche Unterstützung als eher nachlassend wahrgenommen wird, auch hinsichtlich der strukturellen Bedingungen; Facharbeiter erleben eine sinkende Wertschätzung ihrer fachspezifischen

Kompetenzen. Betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten werden von Arbeitern eher beschränkt wahrgenommen. Werden Kompetenzentwicklungsaktivitäten somit in nur geringem Maß von Arbeitern verfolgt, kann dies u. a. auf als in geringem Ausmaß vorhanden erlebte betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten wie auch auf als beschränkt erlebte Zugänge zu betrieblichen Ressourcen (betriebliche Angebote, Prozesse) zurückgeführt werden (vgl. *Baethge & Baethge-Kinsky* 2004b, 105 ff.).

Neben situationalen Aspekten kommt allerdings auch individuellen Aspekten eine Bedeutung dafür zu, selbstgesteuert in Bezug auf Lernen, aber auch berufliche Entwicklung zu agieren. Hierzu gehört u. a. die proaktive Persönlichkeit, aber auch Erfahrungen mit eigeninitiierten Lernaktivitäten wie auch eine grundsätzliche Ambition, anspruchsvolle, Entwicklung erforderliche Tätigkeiten auszuüben und sich beruflich zu entwickeln, sei es vertikal oder durch mehr Verantwortung auf der aktuellen Position.

Werden die mit Weiterbildung verbundenen Motive herangezogen, so zeigt bei den auf niedrigem Niveau Qualifizierten, dass intrinsische Motive (inhaltliche Interessen) kaum im Vordergrund stehen, sondern vor allem auf die Beschäftigung gerichtete Motive: Ermöglichung der Beschäftigungssicherung oder des Arbeitsplatzwechsels. Niedrigqualifizierte weisen allerdings im Vergleich bspw. zu auf mittlerem Niveau Qualifizierten einer Weiterbildung einen geringeren Nutzen zu. Insgesamt zeigt sich, dass eine Weiterbildung vor allem dann als nützlich beurteilt wird, wenn sie zu dem Erhalt eines Zertifikates führt, welches auch überbetrieblich verwertbar ist. Allerdings werden nur bei circa drei von vier Weiterbildungen derartige Zertifikate vermittelt.

Zwischenfazit

Entgegen der in der Diskussion über Employability (und über das unternehmerische Selbst) hervorgehobenen Bedeutung der Berücksichtigung des externen Arbeitsmarktes bezüglich der dort gegebenen Anforderungen und Chancen wird deutlich, dass Arbeitsanbieter dem überwiegend nicht folgen. Vielmehr dominiert eine auf ihren Arbeitgeber bezogene interne Orientierung; statt einer individuellen Flexibilität zeigt sich bei jenen, die in Normalarbeitsverhältnissen tätig sind, dass sie dies auch schätzen. Gegenüber betrieblichen, auf Flexibilitätsförderung gerichteten Maßnahmen zeigt sich eine entsprechend ablehnende Haltung. Geht es in der Employabilitydiskussion darüber, in Bezug auf sein Erwerbsleben selbstgesteuert zu agieren, so können die Befunde derart interpretiert werden, dass gerade Arbeiter eher inaktiv sind. Allerdings zeigt sich vereinzelt auch die Wahrnehmung der betrieblich abnehmenden

Wertschätzung der Kompetenzen von Arbeitern. Neben individuellen Faktoren wird deutlich, dass diesen und weiteren betrieblichen Aspekten eine hohe Bedeutung für die selbstgesteuerte Entwicklungsaktivitäten zukommt. Im Fall von Arbeitern zeigt sich allerdings, dass betriebliche Entwicklungsbedingungen als eher gering ausgeprägt wahrgenommen werden. Zudem ist der bspw. mit Weiterbildungsaktivitäten verbundene Nutzen seitens derjenigen, die auf niedrigem Niveau qualifiziert sind, eher gering. Im folgenden Abschnitt erfolgt eine Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse aus den vorangegangenen Kap. 2 und 3.

4. Zusammenfassung bisheriger Erkenntnisse zum Employabilitykonzept

Die Ausführungen der Kap. 2 und 3 zu dem Employabilitykonzept, u. a. im Kontext von Werkern, zeigen (vgl. zu Folgendem die Kap. 2 und 3 und dort genannte Quellen): Seit den 1990er Jahren wird das Employabilitykonzept international als zunehmend auch für Arbeitnehmer bedeutsam diskutiert, seit den späten 1990er Jahren auch u. a. in Deutschland. In der bislang vor allem außerhalb des deutschsprachigen Raumes erfolgenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Employability existiert bislang kein eindeutiges Verständnis des Employabilitykonzepts. Gleichwohl zeigt sich eine gemeinsame Stoßrichtung von Verständnissen: Employability ist ein auf den Arbeitsmarkt bezogenes, mit Beschäftigungssicherung und Bildung in Verbindung gebrachtes Konzept. Die Arbeitsmarktattraktivität der Arbeitsanbieter, ihr Humankapital, und ihre diesbezüglich zu zeigende Selbststeuerung (im Sinne der self-directedness, s. Abschnitt 2.3.1) stehen im Fokus. Statt berufsspezifischer Kompetenzen sind domänenübergreifende Kompetenzen gefordert. Es gilt, sich flexibel auf dem Arbeitsmarkt bewegen zu können.

Das Individuum wird als eigenverantwortlicher Steuerer seiner Lernaktivitäten zwecks Entwicklung und Aufrechterhaltung der Attraktivität seiner Arbeitskraft dargestellt. Dabei soll es seine selbstentwickelten Vorstellungen bezüglich der beruflichen Entwicklung berücksichtigen und hierfür erforderliche Schritte vornehmen. Arbeitgeberseitig ist dabei die Rede von der Unterstützung der Entwicklung der unternehmensübergreifenden Attraktivität als Ersatz für die bislang vor allem auch in den Ländern des Rheinischen Kapitalismus gewährte Beschäftigungssicherheit.

Der Employabilitydiskurs wird in Deutschland u. a. als ein auf Veränderung gerichteter Diskurs verstanden: Eigenverantwortung soll als neue individuelle Maxime im Erwerbsleben betrachtet werden und damit die Vorstellung einer bisherigen arbeitgeberseitigen Sorge für die Beschäftigung und berufliche Entwicklung ablösen. Es soll als selbstverständlich betrachtet werden, sich als Investor seines Humankapitals zu betrachten. Diese neue Maxime wird als Resultat des sich verändernden psychologischen Vertrags zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer dargestellt. Argumentativ untermauert werden der Veränderungsdiskurs über Employability und damit einhergehend die Diskussion über ein sich wandelndes Vertragsverständnis mit veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und sich in diesem Kontext zeigenden veränderten Anforderungen an die Beschäftigten.

Die empirische Befundlage zu Employability im deutschsprachigen Raum ist bislang relativ überschaubar. Relativ wenige, sich nicht durchgängig explizit mit Employability befassende Befunde vermitteln einen Einblick darin, wie das Thema Employability im deutschsprachigen Raum von der Diskursebene in die Realität der Erwerbspersonen und ihrer Arbeitgeber übergegangen zu sein scheint. Somit besteht Forschungsbedarf dahingehend, wie das Thema Employability und die damit verbundenen Anforderungen von Beschäftigten (im Fall dieser Untersuchung von Werkern) wahrgenommen werden, wie ihr Umgang hiermit ist und welche Beweggründe sie zu diesem Umgang haben, d. h. wie ihre diesbezügliche Motivation ist. Darüber hinaus besteht Forschungsbedarf dahingehend, ob das arbeitsmarktbezogene Konzept Employability auch betrieblicherseits, im Fall dieser Untersuchung seitens des Arbeitgebers der Werker bzw. insbesondere den betrieblichen Vertretern, als bedeutsam erkannt wird und wie es ‚gehandhabt‘ wird.

Werker erscheinen dabei als Zielgruppe von besonderer Bedeutung. Empirische Befunde aus den 1990er Jahren wie auch den frühen 2000er Jahren deuten darauf hin, dass ihre arbeitsbezogene Verantwortung und Aktivität zunehmend betrieblich gefordert sind. Hierauf verweisen Studien zu arbeits- und prozessorganisatorischen Veränderungen in der deutschen (Automobil-)Produktion und ihren Folgen für die in der Produktion Beschäftigten. Speziell mit Blick auf die im Fokus von Employability stehenden Themen Kompetenzen, Qualifikationen und berufliche Entwicklung scheint es dabei so, dass die Bedeutung berufsspezifischer Kompetenzen und Erfahrungen sowie Qualifikationen abnimmt. Betriebliche Wertschätzung scheint zumindest im Kontext der betrieblichen Arbeitsanforderungen zunehmend den über die berufliche Ausbildung und berufsspezifische Erfahrung hinausgehenden Kompetenzen gezeigt zu werden. Hiermit verändern sich auch die Kriterien für die Entwicklung im Erwerbsleben, d. h. für die in dieser Arbeit synonym zu Karriere aufgefasste berufliche Entwicklung. Individuelle Erwartbarkeiten bezüglich der (betrieblich gesteuerten) beruflichen Entwicklung, d. h. Erwartbarkeiten bezüglich des Einsatzes entsprechend der beruflichen Eignung und der dem Berufsbild folgenden, betrieblich geförderten Entwicklung, wandeln sich. Vorstellungen bezüglich des zukünftigen Erwerbslebens sind, so scheint es, selbst zu entwickeln. Diese und weitere Entwicklungen werden auch unter dem Stichwort Subjektivierung von Arbeit in Deutschland diskutiert. Die selbstgesteuerte Entwicklung und Vermarktung der Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt und die Verfolgung der eigenen beruflichen Vorstellungen, forciert durch betriebliche Anforderungen, fallen hierunter. Inwiefern sind Werker jedoch motiviert, sich mit dem Thema Employability zu befassen, sich als

Verantwortliche ihrer Existenz auf dem Arbeitsmarkt zu betrachten und selbstgesteuert diesbezüglich zu handeln?

Motivationstheoretischen Überlegungen folgend, bei denen dem Produkt aus Erwartungen und Werten für die Motivation eine besondere Bedeutung zugeschrieben wird, sollte eine diesbezügliche höhere Motivation bspw. dann gegeben sein, wenn das Vorhandensein einer arbeitsmarktbezogenen Attraktivität individuell geschätzt wird und die Erwartung besteht, im Fall einer nicht vorhandenen Attraktivität beschäftigungslos zu sein. Die Motivation zu Entwicklungsaktivitäten sollte demnach auch höher sein, wenn die Werker davon ausgehen, dass sie hiermit zur Förderung ihrer Beschäftigungsattraktivität beitragen können.

Die empirischen Befunde spiegeln die hohe Bedeutung der Erwartungen und Werte für den Umgang von produktiv Beschäftigten mit ihrer Beschäftigung wider. Zunächst deuten die Befunde aus dem deutschsprachigen Raum darauf hin, dass eine auf den Arbeitsmarkt bezogene Flexibilität mehrheitlich nicht im Interesse von Arbeitsanbietern liegt. Diese ist, wie bspw. Befunde nicht repräsentativer Studien vermitteln, bei produktiv Tätigen mitunter kaum über den aktuellen Produktionsbereich hinaus gegeben. Aber auch Befunde quantitativer Studien aus dem deutschsprachigen Raum, die sich auf das Konzept des psychologischen Vertrags stützen, zeigen: die Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt wird grundsätzlich von den Studienteilnehmern (überwiegend auf maximal mittlerem Niveau formal qualifiziert) nicht angestrebt. Vielmehr dominieren traditionelle Vorstellungen in Form der dauerhaften Arbeitsbeziehung zu einem Arbeitgeber. Konkrete Beschäftigungsängste zeigen sich zudem kaum bei in Normalarbeitsverhältnissen Beschäftigten; allerdings deuten vereinzelt qualitative Befunde zu produktiv Beschäftigten darauf hin, dass Beschäftigungsängste dort durchaus vorhanden sind. Diese scheinen allerdings nicht dazu zu führen, dass bspw. bisherige Handlungsstrategien reflektiert werden. Darüber hinaus scheint es so, als ob das bei dem Employabilitykonzept im Zentrum stehende – die beschäftigungsbezogene Attraktivität als Beschäftigungsvoraussetzung – kaum befürwortet wird. Befunde quantitativer und qualitativer Studien deuten zwar darauf hin, dass auch bspw. die individuelle Leistung als durchaus bedeutsam für die Beschäftigung erachtet wird. Allerdings zeigt sich ebenso die weit verbreitete Haltung, die Seniorität sei ein individueller Beitrag hierzu. Letztlich wird jedoch eine betriebliche Vorsorge dahingehend erwartet, dass eine Bedrohung von Beschäftigungsverhältnissen gar nicht erst auftritt.

Hinsichtlich der beruflichen Entwicklung deuten die Befunde darauf hin, dass gerade die produktiv Tätigen eher beschränkt daran interessiert sind, sei es, weil die Möglichkeiten zur

Entwicklung als beschränkt wahrgenommen werden oder weil es bei als unsicher erlebten Beschäftigungsverhältnissen eher angestrebt wird, die aktuelle Position zu sichern. Besteht Interesse an einer weitergehenden beruflichen Entwicklung, so wird dabei der bereits benannte interne Rahmen als die Möglichkeiten definierender Rahmen berücksichtigt. Weiterhin zeigen die Befunde quantitativer Studien, dass gerade Arbeiter die als Humankapitalinvestitionen betrachtbaren Bildungsaktivitäten im Vergleich zu Beschäftigtengruppen wie bspw. Angestellten kaum verfolgen; an betrieblich geförderten Weiterbildungsaktivitäten nehmen sie kaum teil. Darüber hinaus erweist sich die betriebliche Initiierung grundsätzlich als sehr relevant für die Teilnahme an einer betrieblich geförderten Weiterbildung. Selbstgesteuerte, unabhängig vom Arbeitgeber erfolgende berufsbezogene Aktivitäten nehmen ebenfalls nur wenige Arbeiter im Vergleich zu anderen Beschäftigtengruppen wahr. Allerdings ist bereits die Motivation, selbstgesteuert seine Kompetenzen zu entwickeln, bei Arbeitern im Vergleich zu anderen Gruppen auf vorwiegend sehr niedrigem Niveau ausgeprägt. Lernbedarf wird überwiegend auf nur geringem Niveau reflektiert, wobei dies für auf niedrig wie auch auf mittlerem Niveau Qualifizierte gilt.

Die Befunde verweisen darauf, dass für die Motivation zu Entwicklungsaktivitäten und die tatsächliche Verfolgung die wahrgenommenen betrieblichen Bedingungen und langfristigen Folgenerwartungen von hoher Bedeutung sind. Hierzu gehören vor allem der wahrgenommene tätigkeitsbezogene Lerngehalt und wahrgenommene betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten. Lernrelevant scheint auch ein bekräftigendes Umfeld zu sein. Allerdings zeigen Befunde, dass gerade Arbeiter die betrieblichen (bzw. konkret auch arbeitsplatzbezogenen) Bedingungen als kaum entwicklungsförderlich erleben. So werden bspw. auch betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten kaum wahrgenommen.

Befunde quantitativer Studien zu Nutzenerwartungen im Hinblick auf Bildungsaktivitäten zeigen zudem: Auf niedrigem formalem Niveau Qualifizierte schätzen Weiterbildung grundsätzlich als weniger nützlich ein als die auf mittlerem formalen Niveau Qualifizierten. Die Wertschätzung von Weiterbildung seitens der auf niedrigem formalen Niveau Qualifizierten ist vor allem an die erwarteten Folgen gebunden (Beitrag zur Beschäftigungssicherung; Ermöglichung eines Arbeitsplatzwechsels). Sie sind demnach vor allem extrinsisch motiviert. Unabhängig vom aktuellen Arbeitgeber verwertbare Weiterbildungszertifikate werden grundsätzlich als nützlich wahrgenommen. Allerdings ist der Anteil der dahingehend als nutzbringend zu klassifizierenden Weiterbildungen gering, da nur circa eine von vier Weiterbildungen zu einem Zertifikat führt.

Allerdings zeigen die Befunde auch, dass das Umfeld zwar Anreize bieten kann, dass aber auch den individuellen Voraussetzungen eine hohe Bedeutung zukommt, wie bspw. positiven Erfahrungen mit früheren eigeninitiierten Aktivitäten und der Persönlichkeit, aber auch grundsätzlichen Entwicklungsvorstellungen wie bspw. dem Streben nach einer anspruchsvollen, Entwicklung erforderlichen Tätigkeit oder der Wunsch nach einem beruflichen Aufstieg oder einem auf gleicher Hierarchieebene liegenden größeren Verantwortungsbereich.

Zwischenfazit

Basierend auf den bisherigen Ausführungen kann vermutet werden, dass die mit dem Thema Employability verbundenen u. a. betrieblichen Forderungen an Werker von diesen wahrgenommen werden. Jedoch scheint es so, dass sie eher beschränkt Anreize wahrnehmen, entsprechenden Forderungen nachzukommen. Besondere Aufmerksamkeit scheint erforderlich im Hinblick auf die betrieblichen Rahmenbedingungen, die sich als maßgeblich bedeutsame Anreizfaktoren (betriebliche Arbeitsbedingungen, Personalprozesse und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten etc.) andeuten. Den diesbezüglichen individuellen Wahrnehmungen der Werker sowie ihren intrinsischen Motiven sollte eine besondere Aufmerksamkeit gewährt werden.

Im Folgenden wird das Vorgehen der Untersuchung dargestellt.

5. Methodisches Vorgehen

5.1 Qualitative Untersuchung mit triangulativem Ansatz

Im Fokus der im Folgenden näher beschriebenen Untersuchung steht die Frage nach der Wahrnehmung von Werkern bezüglich des Employabilitykonzepts und der Motivation ihres Umgangs mit hiermit verbundenen, wahrgenommenen Forderungen. Die Untersuchung verfolgt einen triangulativen, d. h. verschiedene Perspektiven berücksichtigenden Ansatz (vgl. *Flick* 2011, 12). Im Mittelpunkt steht die Triangulation von Daten (vgl. *Denzin* 1978, 340)¹⁵¹ aus separat mit Werkern und ihren direkten Vorgesetzten durchgeführten Gruppendiskussionen. Ergänzend werden Daten aus Experteninterviews mit den für die Werker zuständigen Produktions- und Bildungsexperten, im Folgenden auch als Experten bezeichnet, herangezogen (s. auch Abschnitt 5.3.3).¹⁵² Die Gruppendiskussionen mit Werkern und ihren direkten Vorgesetzten sollen dabei vor allem einen Zugang zu kollektiven Sinnzuschreibungen, zu Orientierungen bezüglich Employability ermöglichen (vgl. *Bohnsack* 2010, 20 ff.; *Przyborski & Wohlrab-Sahr* 2010, 15 ff.).¹⁵³ Durch die Experteninterviews sollen Informationen über den Produktionsbereich sowie über Personalprozesse gewonnen werden, die als relevant für die Motivation zur Entwicklung der Voraussetzungen von Employability angenommen werden. Sie sollen zudem einen Zugang zu subjektiven Sichtweisen, Interpretationen und Relevanzsetzungen der Experten in Bezug auf diese Personalprozesse ermöglichen (vgl. *Przyborski & Wohlrab-Sahr* 2010, 133; *Bogner & Menz* 2009a, 71 ff.; *Meuser & Nagel* 2005, 75 ff.). Zusammengefasst wird mit der Triangulation (vgl. hierzu *Flick* 2011, 11 ff.) der Daten das Ziel verfolgt, erweiterte Erkenntnisse zum Employabilitykonzept zu erhalten: Erkenntnisse zur Relevanz des Konzepts Employability für Werker aus Sicht der direkten Vorgesetzten; Erkenntnisse zu formalen und informellen Prozessen und Regelungen, die die Motivation der Werker hinsichtlich des Umgangs mit dem Konzept Employability potenziell prägen; Erkenntnisse dazu, wie die Werker diese und weitere situationale Aspekte wahrnehmen und wie diese ihren Umgang mit dem Konzept Employability prägen.

¹⁵¹ „Data triangulation attempts to gather observations with multiple sampling strategies. Observations on times, social situations, and persons in various forms of interaction can all be gathered. The use of data triangulation ensures that a theory is tested in more than one way, increasing the likelihood that negative cases will be uncovered“ (*Denzin* 1978, 340, Hervorhebung im Original).

¹⁵² Weiterhin wurden den diesen Untersuchungen vorgeschaltete Felderkundungen in Form von Pilotgesprächen und einem Praktikum vorgenommen (s. die Abschnitte 5.3.1, 5.3.2). Sie sind nicht Bestandteil der Triangulation.

¹⁵³ Zu kollektiven Orientierungen und Subkategorien s. bspw. *Bohnsack* (2010, 32 ff., 106 ff.; 1997; 1989, 26 ff.).

Darüber hinaus wird auch in der Datenauswertung (s. auch Abschnitt 5.7.2) ein triangulativer Ansatz in Form der Dateninterpretation durch weitere Forscher verfolgt (vgl. hierzu *Denzin* 1978, 340).¹⁵⁴

In Abb. 6 sind die Untersuchungsschritte dargestellt. Dabei sind neben den zuvor genannten Gruppendiskussionen und Experteninterviews auch Pilotgespräche sowie ein Praktikum im Untersuchungsbereich aufgeführt (s. hierzu die Abschnitte 5.3.1, 5.3.2). Entsprechend des in der qualitativen Sozialforschung üblichen zirkulären Vorgehens erfolgte – so weit wie möglich – eine Anpassung der Untersuchungsschritte sowie der Analyse an die aus dem Feld gewonnene Erkenntnislage¹⁵⁵ (vgl. u. a. *Kruse* 2011, 14 ff., 318 ff.; *Blumer* 2004, 363 ff.; *Dewey* 2004, 229 ff.; *Witt* 2001, Abs. 15 ff.).

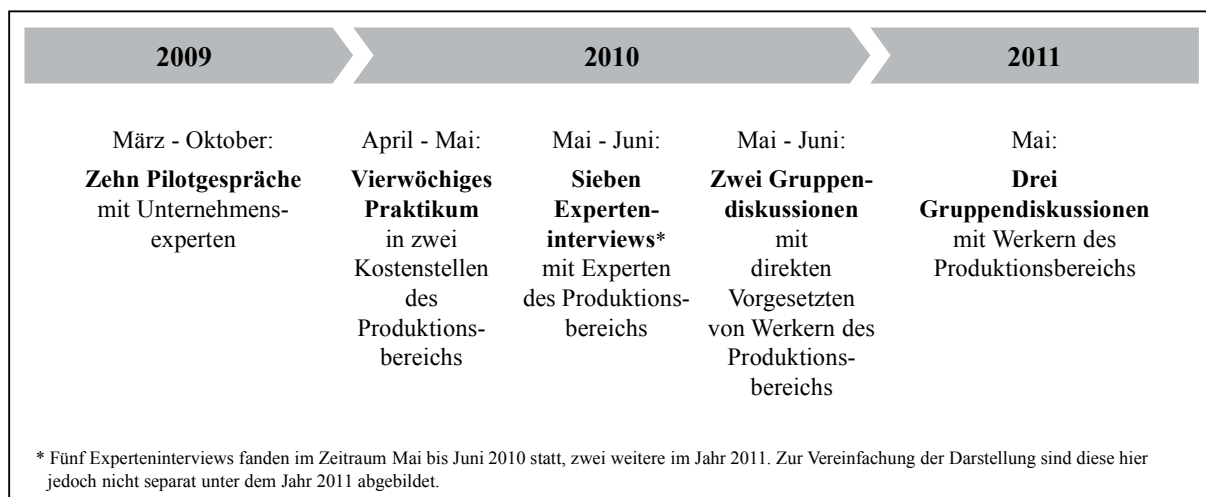


Abb. 6: Untersuchungsschritte in den Jahren 2009 bis 2011 (eigene Darstellung)

Die Untersuchungsschritte werden in den Abschnitten 5.3 ff. erläutert. Zuvor erfolgt jedoch eine Beschreibung des an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmens und des Produktionsbereichs, damit der Leser sich einen Eindruck darüber verschaffen kann, in welchem Rahmen die Untersuchungen vorgenommen wurden.

¹⁵⁴ *Denzin* hierzu: „Investigator-Triangulation is the use of more than one observer in the field situation. The advantages of multiple observers are obvious: Tests on the reliability of observations can be quickly made, and observer bias can thus be judged“ (*Denzin* 1978, 340, Hervorhebung im Original).

¹⁵⁵ Teilweise wurde die Anpassung durch betriebliche Bedingungen (bspw. datenschutzrechtliche Regelungen oder betrieblich-ökonomische Aspekte) beschränkt oder war nicht möglich.

5.2 Untersuchungsbereich

Im Folgenden wird ein Einblick in das an der Untersuchung teilnehmende Unternehmen sowie insbesondere in den an der Untersuchung beteiligten Produktionsbereich vermittelt, indem auszugsweise vor allem strukturelle Daten vorgestellt werden. Zwecks Sicherung der unternehmensinternen Anonymität erfolgt keine spezifische Beschreibung der Produktionsabteilung, in der das Praktikum durchgeführt wurde und deren Werker an den Gruppendiskussionen teilnahmen.

Die folgenden unternehmensbezogenen Angaben basieren überwiegend auf Untersuchungsergebnissen der Experteninterviews (s. zur Auswertung Abschnitt 5.7); mitunter werden auch unternehmensinterne Quellen herangezogen.¹⁵⁶ Belegt werden die herangezogenen Untersuchungsergebnisse durch anonymisierte Quellenangaben der Experten bzw. Gruppen¹⁵⁷ (s. zum Anonymisierungssystem Abschnitt A.3), bei Zitaten ist die Transkriptstelle ergänzt. Die unternehmensinternen Quellen sind zwecks Sicherung der Anonymität des Unternehmens nicht spezifiziert. Zur Vermittlung eines Eindrucks über die Betonungen, die wechselseitige Interaktion und sonstige Merkmale wird in dieser Arbeit in den Transkriptausschnitten die Originaltranskription dargestellt¹⁵⁸ (s. zum Transkriptionssystem Abschnitt A.2).

Unternehmen, Werk und Produktionsbereich

Bei dem an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmen, im Folgenden auch (firma x)¹⁵⁹ genannt, handelt es sich um einen deutschen Automobilkonzern mit Werken sowie Vertriebsstandorten im In- und Ausland. Der untersuchte Produktionsbereich ist Teil eines Werkes in einer deutschen Stadt, genannt (stadt y). Das Werk in (stadt y) ist spezialisiert auf die Herstellung einer Automobilkomponente, der (großkomponente). Das Werk besteht seit mehreren Jahrzehnten. Nach Reduktionen des Personalbestands in den vergangenen Jahren um circa 33,0 % sind im Erhebungszeitraum weniger als (anzahl xx.xxx¹⁶⁰) Mitarbeiter in dem Werk beschäftigt, in dem untersuchten (bereich obercenter) sind weniger als (anzahl x.xxx) Mitarbeiter tätig (vgl. *Unternehmensinterne Quellen*).

¹⁵⁶ Die unternehmensinternen Quellen sind zwecks Anonymitätssicherung nicht im Literaturverzeichnis aufgeführt.

¹⁵⁷ Beruhen die Ergebnisse auf den Angaben aller Experten, ist abkürzend auch die Rede von ‚alle Experten‘, Gleiches gilt für die Gruppen.

¹⁵⁸ Die Transkription der Experteninterviews unterscheidet sich von jener der Gruppendiskussionen (s. Abschnitt 5.7.1).

¹⁵⁹ Die Einklammerung verweist auf eine vorgenommene Anonymisierung (s. zum Anonymisierungssystem Abschnitt A.3).

¹⁶⁰ S. zur Anonymisierung von Zahlen Abschnitt A.3.2. Der Forscherin ist bewusst, dass Anonymisierungen einen Informationsverlust darstellen. Die Sicherung der (unternehmensinternen) Anonymität hat jedoch Priorität vor der Preisgabe dieser Informationen (vgl. auch Kluge & Opitz 1999, 57).

Zu dem (bereich obercenter) gehören weniger als (anzahl xx) Produktionsabteilungen, denen jeweils diverse Kostenstellen zugeordnet sind (Experten FEISCH; FEIWE¹⁶¹). In den Kostenstellen werden Bestandteile der (großkomponente), die (teile), hergestellt und montiert (alle Experten). Es dominiert die Großserienfertigung mit Produktionsmengen von teilweise mehr als 10.000 Stück pro Tag (FEIPI; FEISCH). Mehrfach im Jahr bis monatlich laufen Produkte aus und komplett neue oder Folgeprodukte an. Die Folgen sind technische und personelle Veränderungen bis hin zu kompletten Umstrukturierungen von Bereichen (FEIPI; FEISCH).

In den nächsten Jahren erwarten die Experten auf Basis aktueller Planungen Veränderungen in ihren, dem (bereich obercenter) zugehörigen Produktionsabteilungen. Der Experte FEIWE geht infolge von Produktionsveränderungen von einem in seinem Bereich erfolgenden Personalaufbau (nach einer Phase des Personalabbaus) sowie von einer damit verbundenen längerfristigen Sicherung von Arbeitsplätzen aus. Grundsätzlich weisen die Experten allerdings auf die beschränkte Planbarkeit und Fremdsteuerung infolge der hohen Marktorientierung der Produktion hin, sodass auch Fragen zu Zeithorizonten wie zwei Jahren als schwierig wahrgenommen werden (FEISCH; FEILI). FEISCH äußert sich hierzu wie folgt:

„[...] wir sind sehr abhängig von den kunden draußen je nachdem was für ein bedarf draußen so werden wir auch gesteuert“ (FEISCH, Abs. 521).

Dabei erleben sich die Experten als Verantwortliche der Beschäftigung ihrer Werker: Die Identifikation von Beschäftigungsmöglichkeiten auch unter veränderten Produktionsplanungen sehen sie als ihre Aufgabe an (FEISCH; FEIPI):

„[...] dann muss ich auch wieder zusehen dass ich für die leute auch wirklich arbeit wieder finde“ (FEISCH, Abs. 521).

Die Orientierung des Produktionsbereichs am Markt und seine Abhängigkeit von diesem werden auch an der als „krise“ (FEILI, Abs. 231) erlebten gesamtwirtschaftlichen Situation im Jahr 2009 deutlich gemacht. Das Werk, im Besonderen die Produktion, nahm in der Zeit personelle Veränderungen wie den Verleih von Werkern an andere Produktionsstandorte oder intern auch an die (endfertigung) vor. Zudem waren einige Produktionsabteilungen für Tage oder wenige Wochen von Kurzarbeit betroffen (FEIWE; FEIPI; FEISCH). Zum Zeitpunkt der Erhebung im Frühjahr 2010 waren die Kostenstellen allerdings personell bereits wieder ‚aufgestockt‘ (FEILI; FEIWE).

¹⁶¹ Die Codes FEIWE, FEIPI, FEISCH, FEIMI, FEILI repräsentieren Produktions- und Bildungsexperten, deren Namen anonymisiert wurden. Die Codes setzen sich zusammen aus dem Begriff Führungsebene I (FEI) sowie der Abkürzung einer beliebig den jeweiligen Experten zugewiesenen Farbe (WE = Weiß; PI = Pink; SCH = Schwarz; MI = Mint; LI = Li-la). S. zur Anonymisierung von Untersuchungsteilnehmern Abschnitt A.3.1.

Arbeitstätigkeiten

In den Produktionsabteilungen des (Bereich Obercenter) werden neben teilweise verketteten Einzelanlagen (FEISCH; FEILI) u. a. Bearbeitungszentren und Anlagen zur (Endfertigung) genutzt (FEIPI), der Technisierungsgrad wird als sehr hoch dargestellt. Das Tätigkeitsspektrum der Werker innerhalb ihrer Kostenstellen umfasst laut der Experten FEIPI und FEIWE in eher geringem Umfang Montagetätigkeiten. Ihre enge Taktbindung wird bspw. als Einschränkung der zeitlichen Flexibilität bei der Pausennahme betrachtet. Andere Tätigkeiten, z. B. die manuelle Beladung von Maschinen zur Bearbeitung der Rohteile und die anschließende Abnahme, sind durch Bearbeitungszeiten von bis zu zehn Minuten oder länger getaktet, wodurch die Werker mehr Flexibilität in der Nutzung der Arbeitszeit haben. Währenddessen nehmen sie bspw. ihre Pausen oder übernehmen Aufgaben wie die Reinigung und Kontrolle der Maschinen und ihre Instandhaltung, d. h. sie wechseln Werkzeuge, korrigieren Maße, nehmen Fehleranalysen oder auch Qualitätskontrollen vor. Innerhalb der Kostenstellen können sie sich relativ flexibel bewegen (alle Experten bis auf FEIMI).

Weiterhin gibt es bspw. logistische Tätigkeiten wie die Sicherstellung der Materialverfügbarkeit (FEIPI; FEILI) und auch die Bereitstellung von Lieferungen an unternehmensinterne Kunden. Grundsätzlich gilt hierbei, dass die Übernahme der Tätigkeiten von der Anlernung der Werker abhängig ist (FEIPI; FEIMI; FEISCH). Die Maschinensteuerung (FEISCH) und Instandhaltungstätigkeiten werden als anspruchsvolle Tätigkeiten eingeschätzt (FEILI). Für die Programmierung der Maschinen werden bspw. sowohl technische und mathematische Kenntnisse als auch ein räumliches Vorstellungsvermögen als erforderlich betrachtet (FEIPI; FEISCH). Anforderungen im Bereich der Mitarbeiterführung haben nach Expertensicht auch die Inhaber von Zusatzfunktionen zu erfüllen (bspw. Gruppenkoordinatoren bzw. Teamsprecher, s. auch Abschnitt A.1) (FEIPI). Tätigkeiten wie die Be- und Entladung von Maschinen werden als eher körperlich denn kognitiv herausfordernd dargestellt, wie bspw. auch Qualitätskontrollen eher die Fähigkeit zu Konzentration und Sorgfalt denn kognitive Fähigkeiten nach Sicht eines Experten erfordern [„/.../ der Mitarbeiter muss nicht der Hellste sein“ (FEISCH, Abs. 227)].

Entgeltregelungen

Die Werker des (Bereich obercenter) beziehen ein Leistungsentgelt (FEIMI; FEIPI). Im Durchschnitt sind sie (eher älter¹⁶²) (FEISCH; FEIPI), wobei ihr Altersdurchschnitt ungefähr dem Altersdurchschnitt des Werkes entspricht. Mit dem Altersdurchschnitt der Werker einher geht eine hohe Quote An- und Ungelernter (FEIPI). Als ursächlich hierfür wird die vor allem weit (vor dem Jahr 1995¹⁶³) erfolgte ‚Einstellungswelle‘ von Ungelernten oder Mitarbeitern mit einer anderen als einer Facharbeiterausbildung im Bereich Metall und Elektro betrachtet. Beispielsweise sind in der Produktion Personen tätig, die einen (gartenbau- und floristikberuf a¹⁶⁴) erlernt haben (FEIPI; FEIWE).

Arbeitszeitregelungen

Die übliche¹⁶⁵ Arbeitszeitregelung in der Produktion dieses Werkes ist die fünftägige Arbeitswoche mit einer täglichen Arbeitszeit von weniger als acht Stunden. Damit beträgt die regelmäßige Wochenarbeitszeit weniger als 40 Stunden. Die Frühschicht bspw. beginnt um sechs Uhr, üblich ist jedoch die fünfzehn Minuten früher erfolgende Schichtübernahme bei entsprechend früher erfolgender Schichtübergabe, solange keine ausführlichen Übergabebesprechungen erforderlich sind. Infolge einer täglich geleisteten Mehrarbeit erhalten die Werker nach sieben Arbeitswochen zusätzlich zu ihren 30 Urlaubstagen pro Jahr einige Tage Freizeit (FEIPI; FEIWE). Ein Experte bezeichnet den zeitlichen Aspekt der Arbeitsbedingungen von Werkern als traumhaft [„in dem sinne zeitlich ein traumjob“ (FEIPI, Abs. 167)]. Diese Aussage lässt nach Ansicht der Forscherin allerdings die Interpretation zu, dass der Experte die Arbeit der Werker im Hinblick auf andere Aspekte nicht als ‚traumhaft‘ sieht.

Üblich¹⁶⁶ ist zur Zeit der Erhebung des Großteils der Experteninterviews ein werksspezifisches Schichtmodell mit einer als regulär zu betrachtenden Früh- und Spätschicht sowie einer ‚aufgesetzten‘ Nachtschicht. In diesem Modell wechseln die Werker wöchentlich von der Früh- zur Spätschicht. Die Nachtschicht kann, muss aber nicht übernommen werden, ihre Übernahme wird jedoch geschätzt (FEIWE; FEISCH). Ebenso wird auf die Möglichkeit verwiesen, dauerhaft in der Frühschicht arbeiten zu können. Diese Möglichkeit wird jedoch eher

¹⁶² S. zur Anonymisierung quantitativer Angaben Abschnitt A.3.2.

¹⁶³ S. zur Anonymisierung von Jahresangaben Abschnitt A.3.2.

¹⁶⁴ S. zur Anonymisierung von Berufen Abschnitt A.3.2.

¹⁶⁵ Ausnahmen von dieser Arbeitszeitregelung sind bspw. die dauerhafte Frühschicht oder die um acht Uhr beginnende Normalschicht.

¹⁶⁶ Eine Ausnahme hiervon ist ein Schichtmodell, das bei Fertigungslinien mit einem sehr hohen Produktionsdruck aufgrund von Engpässen eingesetzt und als sehr belastend für die Werker eingeschätzt wird. FEIPI beschreibt dies ausführlich.

als Ausnahme erachtet (FEIPI). Wochenend- und Feiertagsarbeit ist vor allem bei Produktionsengpässen erforderlich (FEIPI; FEILI), wobei hierbei grundsätzlich das Prinzip der Freiwilligkeit verfolgt wird, bei Bedarf allerdings auch Arbeitseinsätze betrieblich angeordnet werden können (FEIPI). Zu einem späteren Zeitpunkt der Durchführung der Gruppendiskussionen mit den Werkern ist hingegen ein neues Schichtmodell mit einem zweitägigen Wechsel von Früh-, Spät- und Nachtschicht eingeführt (MABL; MAGR).¹⁶⁷

Betriebliche Vereinbarungen zur Arbeits- und Prozessorganisation

Ab dem Jahr 2006 wurden seitens der Unternehmensleitung und des Gesamtbetriebsrats Betriebsvereinbarungen zu arbeits- und prozessorganisatorischen Maßnahmen für die fertigungsnahen Bereiche, d. h. auch die Fertigung, beschlossen. Diese Maßnahmen beziehen sich auf die Einführung von Teamarbeit, die Einführung eines Zielvereinbarungs- sowie eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (s. auch Abschnitt A.1). Die Maßnahmenvereinbarung zur Teamarbeit verweist u. a. auf eine Betriebsvereinbarung, in der die ‚lernende Organisation‘ als wettbewerbsrelevant dargestellt wird. Der betrieblicherseits mit dem Konzept der lernenden Organisation verbundene Vorteil ist vor allem die technik- und prozessbezogene schnelle Anpassungsfähigkeit infolge prozessnahen Lernens. Die in diesem Kontext erarbeiteten Standards werden als Möglichkeit der Verbesserung der praktischen Handlungsfähigkeit betrachtet (vgl. *Unternehmensinterne Quellen*). Aus den Experteninterviews geht hervor, dass die Umsetzung der Maßnahmen Ende des Jahres 2010 nahezu vollständig erfolgt sein sollte (FEIPI; FEILI). Zu Beginn dieser Untersuchung im Frühjahr des Jahres 2010 allerdings weisen die Experten vereinzelt darauf hin, je nach Produktionsabteilung noch

„[...] in den kinderschuhen [zu stecken] also wir haben vor das einzuführen“ (FEIPI, Abs. 18)

oder sich in der Umsetzungsphase zu befinden (bspw. FEIWE).

Hinsichtlich des Wechsels von der Gruppen- zur Teamarbeit nach Unterschieden zwischen diesen Formen befragt, sehen die Experten als zentrale Veränderungen die in der Teamarbeit hinsichtlich der Leistungsziele erfolgende Verantwortungsübertragung an das Team und die betriebliche Kontrolle der Zielerreichung. Weiterhin betonen sie die Verantwortung des Teams für die Qualifizierungsplanung, die Definition eines festen Teamsprechers als verantwortlichem Treiber der Teamzielerreichung sowie die verpflichtend durchzuführenden

¹⁶⁷ Die Codes MAGR, MABL und MARO repräsentieren die Gruppen der Werker. Sie setzen sich zusammen aus dem Begriff Mitarbeiter (MA) sowie der Abkürzung einer beliebig den Gruppen zugewiesenen Farbe (GR = Grün; BL = Blau; RO = Rot). Die Gruppenmitglieder sind darüber hinaus fortlaufend mit Buchstaben des Alphabets codiert, beginnend mit A. Der Diskutant A der Gruppe MARO ist demnach als MAROA codiert, Diskutant B als MAROB etc.

wöchentlichen Teamgespräche, deren Durchführung kontrolliert wird (FEILI; FEIWE; FEISCH).

Nach dieser Darstellung des Unternehmens werden im Folgenden die Methoden der Datenerhebung erläutert.

5.3 Methoden der Datenerhebung

Zunächst werden die als Vorstudie zu betrachtenden Untersuchungsschritte vorgestellt. Die Vorstudie¹⁶⁸ in Form von Pilotgesprächen und einem Praktikum zur Feldbeobachtung hat eine breite Informationsbasis über das Untersuchungsfeld der Werker dieses Automobilherstellers generiert. Darüber hinaus hat die Vorstudie die weitere Methodenwahl angeleitet (vgl. auch *Gläser & Laudel* 2010, 107 f.; *Bogner & Menz* 2009b, 8). Waren zwar die im Sinne des zirkulären Vorgehens qualitativer Untersuchungen anschließend durchgeführten Untersuchungen wie insbesondere die Gruppendiskussionen mit den direkten Vorgesetzten der Werker auch leitend für die Untersuchung der Werker als Hauptzielgruppe, so sind sie jedoch eher der Hauptstudie zuzurechnen (vgl. zum Erkenntnisprozess *Kruse* 2011, 14 ff., 318 ff.; *Blumer* 2004, 363 ff.; *Witt* 2001, Abs. 15 ff.). Im Folgenden werden die Pilotgespräche und das Praktikum im Vergleich zu den anderen Untersuchungsschritten relativ kurz dargestellt, da sie nicht im Mittelpunkt des Untersuchungsdesigns stehen.

5.3.1 Pilotgespräche

Von März bis Oktober 2009 wurden Pilotgespräche mit zehn Produktions- und Personalverantwortlichen (im Folgenden Unternehmensexperten genannt¹⁶⁹) aus drei deutschen Produktionsstandorten des Unternehmens geführt. Unternehmensexperten¹⁷⁰ waren diese Personen aufgrund ihres vermuteten spezifischen Wissens zu Produktionsbedingungen des Unternehmens, den dort arbeitenden Beschäftigtengruppen wie u. a. Werkern sowie zu den mit diesen verbundenen Personalprozessen und Personalthemen (d. h. zu diesbezüglichen Ereignissen und strukturellen Bedingungen, vgl. *Meuser & Nagel* 2005, 74). Unter den Unternehmensexperten befanden sich u. a. Projektleiter von Personalentwicklungsprojekten in der Produktion sowie Leiter von Produktionsbereichen. Die Unternehmensexperten wurden aufgrund von

¹⁶⁸ Informeller Art waren die Erhebungen, da keine offizielle empirische Erhebung mittels vorbereiteter Untersuchungsinstrumente und anschließender Datenauswertung nach methodischen Standards stattfand (vgl. auch *Gläser & Laudel* 2010, 107 f.).

¹⁶⁹ Diese Unternehmensexperten sind zu unterscheiden von den Produktions- und Bildungsexperten, die lediglich als Experten benannt werden.

¹⁷⁰ S. zu dem Expertenbegriff und dem Expertenwissen *Bogner & Menz* (2009a, 67 ff.); *Meuser & Nagel* (2009, 37 ff.).

Empfehlungen bereits angesprochener Unternehmensexperten im Sinne der ‚Schneeballtechnik‘ kontaktiert. Zwecks Vermeidung der Rekrutierung von Gesprächspartnern aus einem homogenen Kreis von Unternehmensexperten wurden zudem unabhängig hiervon weitere Gesprächspartner aus Produktions- und Personalbereichen kontaktiert (vgl. *Helfferrich* 2011, 176). So weit wie möglich wurde zudem darauf geachtet, die für die formellen Untersuchungen infrage kommenden Unternehmensexperten des Produktionsbereiches zwecks Vermeidung einer Einflussnahme nicht zu kontaktieren (vgl. auch *Gläser & Laudel* 2010, 108).

Die Unternehmensexperten zeichneten sich durch eine hohe Teilnahmebereitschaft aus und waren sehr interessiert an der Thematik. Die Gespräche wurden von der Forscherin kurz eingeleitet durch den Arbeitstitel des Projektes, unter dem die Untersuchung im Unternehmen vorgestellt wurde: „Lern- und Entwicklungsaktivitäten von Werkern als Beitrag zu ihrer Beschäftigungsfähigkeit“.¹⁷¹ Dieser Titel war zu Anfang des Untersuchungsvorhabens gewählt worden. Aufgrund der hierin bereits enthaltenen Annahme, Lernen und berufliche Entwicklung seien geeignete Möglichkeiten zur Entwicklung von Voraussetzungen von Employability, würde die Forscherin zukünftig einen offeneren Titel wählen.¹⁷² Eine Änderung des Titels im Laufe der Untersuchung kam infolge des mit diesem Titel verbundenen ‚Wiedererkennungswertes‘ der Untersuchung nicht infrage.

Da die Untersuchung Teil eines Projekts des Untersuchungsstandortes zu dem Thema „Lebenslanges Lernen“ ist, nahm der Assistent der verantwortlichen Personalleitung an den Gesprächen überwiegend als Zuhörer teil. In den durchschnittlich 45 Minuten dauernden Gesprächen erhielt die Forscherin meistens bereits aufgrund einer lediglich zu Gesprächsbeginn ihrerseits gegebenen Kurzzvorstellung der Untersuchung aufschlussreiche Informationen über das Forschungsfeld. Im Sinne der offenen Haltung gegenüber dem Forschungsfeld wurde auf einen Gesprächsleitfaden verzichtet (vgl. auch *Gläser & Laudel* 2010, 107 f.).

5.3.2 Praktikum in einer Produktionsabteilung

Im Mai 2010 absolvierte die Forscherin ein vierwöchiges Praktikum in zwei Kostenstellen der untersuchten Produktionsabteilung. Je Kostenstelle arbeitete sie zwei Wochen in der Früh- schicht mit, wobei sie reguläre Tätigkeiten der Werker ausübte und zwischen den Arbeitsplätzen der jeweiligen Kostenstellen rotierte. Damit wurde zwar nicht der Empfehlung von

¹⁷¹ Wie bereits festgestellt, ist in offiziellen Untersuchungsdokumenten von dem Begriff Beschäftigungsfähigkeit die Rede, während die Forscherin ansonsten den Begriff Employability verwendet.

¹⁷² Ein alternativer Titel könnte lauten: „Werker und ihre Beschäftigung“.

Gläser & Laudel nachgekommen, in dieser informellen Vorstudie zwecks Vermeidung einer Einflussnahme nicht dieselben Fälle zu betrachten wie in der Hauptstudie (vgl. *Gläser & Laudel* 2010, 108). Die Forscherin versuchte jedoch, eine Einflussnahme durch eine weitgehende Zurückhaltung von Informationen zu dem Forschungsvorhaben zu vermeiden. Da an den späteren Gruppendiskussionen nur ein geringer Anteil derjenigen Werker teilnahm, die die Forscherin im Praktikum kennengelernt hatte, kann die Gefahr der Vorabbeeinflussung im Nachhinein als gering beurteilt werden.

Die Werker der Kostenstellen wurden am ersten Praktikumstag von ihren direkten Vorgesetzten sehr kurz und allgemein über den Grund des Praktikums informiert (vgl. zur zurückhaltenden Information potenzieller Untersuchungsteilnehmer über das Untersuchungsvorhaben *Kruse* 2011, 95; *Przyborski & Wohlrab-Sahr* 2010, 57 f.): das Kennenlernen der Produktionstätigkeiten und -prozesse zwecks Durchführung einer Untersuchung im Rahmen der Dissertation. Die Forscherin informierte nach einigen persönlichen Angaben über den Titel der Untersuchung, eine weitere Information zum Begriff Employability oder über das Thema im Allgemeinen erfolgte jedoch nicht. Sie wies auf den Grund der Wahl gerade dieser Kostenstelle hin (s. Abschnitt 5.4.2). Zudem sprach sie die möglicherweise durchzuführenden Gruppendiskussionen an. Auf die Möglichkeit eines weiteren Austauschs innerhalb der täglichen Arbeit verwies sie und kündigte zwecks Vertrauensbildung an, Gespräche nicht aufzuzeichnen.

Während des Praktikums zeigten sich viele Werker sehr interessiert an der Forscherin als Person, an der Dissertation im Allgemeinen und an ihrer betrieblichen Tätigkeit. Fragen zum Grund der Produktionsmitarbeit und zum Thema Employability wurden jedoch kaum gestellt. Die Forscherin hielt sich mit thematischen Äußerungen hierzu auch zurück.

Die Mitarbeit ermöglichte einen umfassenden Einblick u. a. in die Tätigkeiten der Werker und die Arbeitsabläufe (vgl. zu Folgendem auch *Bohnsack* 2010, 20 f.; *Przyborski & Wohlrab-Sahr* 2010, 53 ff.). Zudem konnte sich die Forscherin durch informelle Gespräche mit den Werkern und auch durch ihre Anwesenheit bei Gesprächen der Werker ein Bild davon machen, wie diese ihre Tätigkeiten und Arbeitsprozesse, diesbezügliche betriebliche und individuelle Problemlagen sowie Problemlagen und allgemeine Einschätzungen bezüglich des Lernens und der beruflichen Entwicklung wahrnehmen. Sie näherte sich hierüber ihren Relevanzsystemen, d. h. ihrer Lebenswelt im Allgemeinen, offen an. Zugleich konnte sie sich ein Bild über die Bedeutung von Themen wie Employability, Lernen und berufliche Entwicklung sowie grundsätzlich über ihre berufliche Situation machen. Die Versprachlichung der

Wirklichkeit seitens der Werker und Unterschiede der Versprachlichung zwischen der Forscherin und den Werkern wurden deutlich. Deutlich wurde auch die hohe Reflexion der Werker hinsichtlich der von ihnen subjektiv wahrgenommenen, betrieblich vermittelten Wertschätzung von Lernen und beruflicher Entwicklung. Infolge des Praktikums entschied sich die Forscherin dafür, Themen wie Lernen und berufliche Entwicklung sowie die diesbezüglich motivierenden betrieblichen Bedingungen und Prozesse weiterzuverfolgen.

5.3.3 Experteninterviews

Die ausgewählten Experten (s. Abschnitt 5.4.3) verfügen mutmaßlich über spezifisches, unmittelbar auf den untersuchten Produktionsbereich und die Werker bezogenes, als potenziell untersuchungsrelevant zu erachtendes Wissen. Diese Sicht basiert u. a. darauf, dass sie beteiligt sind an auf Werker bezogene Entscheidungsprozesse und deren Umsetzung (vgl. zu Expertenstatus und -wissen *Przyborski & Wohlrab-Sahr* 2010, 131 ff.; *Bogner & Menz* 2009a, 67 ff.; *Meuser & Nagel* 2005, 37 ff.). Die Experten sind demnach von Interesse für die Untersuchung aufgrund ihres Faktenwissens zu den Produktionsbereichen. Zudem sind sie aufgrund ihres Wissens über bereichsbezogene institutionalisierte Prozesse, hierbei wirkende Mechanismen und relevante Kriterien (vgl. *Przyborski & Wohlrab-Sahr* 2010, 133; *Bogner & Menz* 2009a, 71; *Meuser & Nagel* 2005, 75 ff.) sowie auch aufgrund ihrer diesbezüglichen subjektiven Sichtweisen, Interpretationen und Relevanzsetzungen (vgl. *Bogner & Menz* 2009a, 71 f.) von Bedeutung für die Untersuchung. Diese werden von der Forscherin als prägend für die institutionellen Prozesse, Bedingungen und Deutungen zu Lernen und beruflicher Entwicklung im Kontext des Employabilitykonzepts betrachtet (vgl. auch *Pongratz & Voß* 2003, 35).

Die analytisch unterschiedlichen, aber miteinander verschränkten Interessen spiegeln sich auch in der inhaltlichen Gestaltung des Leitfadens wider: Die im Folgenden näher beschriebenen Themen des Leitfadens beziehen sich auf den Produktionsbereich (Arbeitsorganisation und Produkte), vorrangig aber auf die betrieblichen Prozesse, Standards und sonstigen Bedingungen des Lernens und der beruflichen Entwicklung der Werker. Weiterhin beziehen sie sich auf die betriebliche Sensibilisierung und die betrieblicherseits im Hinblick auf Werker erfolgende Sensibilisierung für das Thema Employability. Weiterhin werden die unterschiedlichen Analyseschwerpunkte in dem Auswertungsverfahren dieser Untersuchung berücksichtigt (s. hierzu Abschnitt 5.7.2).

Aufgrund der im Vergleich zu den anderen Untersuchungsschritten vergleichsweise geringen Gewichtung der Experteninterviews im Untersuchungskanon¹⁷³ wird nur ein kleiner Ausschnitt der Ergebnisse in Abschnitt 6.1 dargestellt. Auch in Kap. 7 werden diese Ergebnisse lediglich ergänzend in die Triangulation einbezogen. Somit kann ihre zeitaufwendige Erhebung unter forschungsökonomischen Aspekten kritisch gesehen werden.

Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden (s. Abschnitt A.6.1) ist für zwei jeweils einstündige Termine konzipiert, begründet mit der voraussichtlich umfangreichen Datenmenge infolge einer relativ hohen Anzahl von Fragen. Die Trennung der Termine hat sich als positiv erwiesen im Hinblick auf die Vermeidung von Ermüdungserscheinungen der Forscherin als Interviewerin und auch den Experten als Interviewten. Zudem bieten zwei Termine die Möglichkeit von Nachfragen zu den Aussagen des ersten Interviews. Im Folgenden wird der Aufbau der ersten von zwei Versionen des Leitfadens vorgestellt. Die erste Version wurde auf Basis der Erfahrungen des ersten Interviewtermins strukturell modifiziert, die Modifikationen werden anschließend dargestellt.

Der Interviewleitfaden beginnt mit einer dem Interview vorangehenden Bemerkung an die Experten. Dabei wird über den Zweck des Interviews, die Rolle des Interviewpartners, die Freiwilligkeit der Teilnahme und die Bandaufzeichnung informiert sowie um das Einverständnis der Aufnahme gebeten (vgl. *Kruse* 2011, 107 ff.; *Gläser & Laudel* 2010, 144, 302; *Przyborski & Wohlrab-Sahr* 2010, 135). Grundlage dieser Vorbemerkung sind die im offiziellen Anschreiben vermerkten Informationen (s. Abschnitt A.5.1). Es folgen Informationsfragen zu dem Produktionsbereich (u. a. zu der Fertigungsform und dem Anteil taktgebundener Tätigkeiten) sowie die Bitte um die Beschreibung der strukturellen Gegebenheiten¹⁷⁴ der Arbeitsplätze der Werker. Zweck dieser lediglich in Stichpunkten notierten und mit einem geringen Zeitbedarf vorgesehenen Fragen zu vertrauten Themen ist es, die Experten langsam in das Interview einzuführen (vgl. auch *Gläser & Laudel* 2010, 147 f.).

Die anschließenden, offen formulierten Fragen zielen auf die Beschreibung institutionalisierter Prozesse und Kriterien. Die in der Untersuchung dargestellten theoretischen Ansätze und

¹⁷³ Die Experteninterviews haben in der vorliegenden Untersuchung einen eingeschränkten Stellenwert, ihr Zweck beschränkt sich jedoch auch nicht nur auf die ‚randstellige‘ Generierung von Hintergrundwissen oder auf die Illustration der von der Forscherin im Weiteren getroffenen Aussagen zum Untersuchungsgegenstand (s. zur Differenzierung von zentraler und randstelliger Funktion *Meuser & Nagel* 2005, 75 ff.).

¹⁷⁴ Vgl. zu dem ggf. möglichen Verzicht auf solche Fragen, sofern entsprechende Informationen auch anderweitig verfügbar sind, *Gläser & Laudel* (2010, 151).

empirischen Ergebnisse sind die Basis der Herleitung der hier aufgeführten Themen und Fragen. So wurde gezielt geschaut, welche Aspekte potenziell den Umgang mit dem Thema Employability motivieren, speziell welche Aspekte sich als potenziell bedeutsam für die Motivation zur Entwicklung der Voraussetzungen von Employability zeigen. Die Fragen des Leitfadens sind gegliedert in die folgenden Themenkomplexe: Bereich, Berufliche Entwicklung, Lernen/Kompetenzentwicklung, Kommunikation, Handlungschancen und Verantwortung, Vertrauen und Wertschätzung, Beteiligungsmöglichkeiten, Arbeitsorganisation sowie Veränderungen des Produktionsbereichs. Die Themenkomplexe werden auch im zweiten Interviewtermin aufgegriffen.

In ersten und zweiten Teil des Leitfadens ist ein inhaltlicher Anschluss der Fragen innerhalb der Themenkomplexe so weit wie möglich umgesetzt. So wird in Teil 1 des Leitfadens bspw. zu dem Thema Lernen/Kompetenzentwicklung nach Kompetenz- und Weiterbildungsangeboten gefragt, die die Mitarbeiter nutzen können. Anschließend wird nach der betrieblichen Unterstützung der Nutzung gefragt. Während die Fragen innerhalb der Themenkomplexe aneinander anschließen, ist der inhaltliche Anschluss der Themenkomplexe selbst eher begrenzt realisierbar (vgl. *Gläser & Laudel* 2010, 146 f.).

Der zweite Teil des Leitfadens, konzipiert für den zweiten Interviewtermin, beinhaltet Nachfragen zu bereits angesprochenen Themen und weitere, erzählgenerierende Fragen. Das Ziel ist die Stimulation der Experten zur Preisgabe ihrer Erfahrungen und Einschätzungen (vgl. *Przyborski & Wohlrab-Sahr* 2010, 137; *Lucius-Hoene & Deppermann* 2004, 296 f.). Inhaltlich ist dieser Interviewteil gegliedert in die Themen Berufliche Entwicklung, Lernen/Kompetenzentwicklung, Kommunikation, Handlungschancen, Vertrauen und Wertschätzung, Verantwortung, Beteiligungsmöglichkeiten und Interessen/Werte/Normen.

Der Ausstieg aus dem Interview erfolgt über den Dank an die Experten sowie die Frage nach Ergänzungen und Hinweisen auf nicht Angesprochenes (vgl. *Kruse* 2011, 110; *Gläser & Laudel* 2010, 149). Ein Kurzfragebogen zu persönlichen Angaben bildet den Abschluss (vgl. auch *Lucius-Hoene & Deppermann* 2004, 295).

Modifikation des ursprünglichen Interviewleitfadens

Diese ursprüngliche Version des Leitfadens wurde nach dem ersten Interviewtermin angesichts des engen zeitlichen Rahmens und des ungeplant hohen Zeitbedarfs einzelner Themenkomplexe hinsichtlich der Reihenfolge und der Gewichtung der Fragen modifiziert (vgl. auch *Gläser & Laudel* 2010, 149 f.). Zwar wurde der Leitfaden vorab in Probeinterviews mit

Methodenexperten sowie Kollegen der eigenen Abteilung auf seine Eignung und den Zeitbedarf überprüft. Es bestätigte sich jedoch, dass es sinnvoller ist, einen potenziell auch für die Untersuchung infrage kommenden Probanden zu interviewen (vgl. auch *Gläser & Laudel* 2010, 108; *Lucius-Hoene & Deppermann* 2004, 297). Dies konnte allerdings aus betrieblich-ökonomischen Gründen nicht realisiert werden.

Im ersten Interviewtermin zeigte sich, dass die Eingangsfragen zu dem Untersuchungsbereich in Relation zu der insgesamt verfügbaren Zeit zu zeitintensiv waren. In der Folge entschloss sich die Forscherin im Termin, die anschließend geplanten Fragen zu den strukturellen Gegebenheiten der Arbeitsplätze der Werker auf das Ende des zweiten Interviewtermins zu verlegen. Weiterhin wurden die produktionsbereichsbezogenen, stichpunktartigen Fragen an das Ende des ersten Interviews verlegt, um den im Vordergrund stehenden Beschreibungen institutionalisierter Prozesse und Kriterien mehr Zeit einzuräumen und flexibel die produktionsbereichsbezogenen Fragen zu handhaben. Antworten zu diesen Fragen wurden ohnehin teilweise schon im Zuge der Beantwortung anderer Fragen gegeben. Dadurch verkürzte sich zwar die Aufwärmphase des Interviews deutlich (s. auch *Gläser & Laudel* 2010, 147 f.) und ein relativ großer thematischer Bruch zu dem Thema Entwicklungsmöglichkeiten zeigte sich. Grundsätzlich konnte dadurch jedoch den höher gewichteten Fragen des Interviews mehr Zeit eingeräumt werden.

Zudem entschied sich die Forscherin bei zwei Interviewpartnern aufgrund zeitlicher Beschränkungen zu auf eine Stunde verkürzten Interviewterminen. Aufgrund der Erkenntnisse aus der Durchführung und Auswertung der bisherigen Interviews wurde deshalb für diese Interviewtermine die Priorität auf die Beschreibung institutionalisierter Prozesse und Kriterien sowie Nachfragen hierzu und die weiteren erzählgenerierenden Fragen gelegt (vgl. auch *Gläser & Laudel* 2010, 165). Die identischen Themenkomplexe der beiden Leitfädenteile wurden zusammengefasst (zur Endversion des für zwei Interviewtermine konzipierten Leitfadens s. Abschnitt A.6.1).¹⁷⁵

Abschließend sind die hohe Anzahl der Interviewfragen angesichts der zeitlich beschränkten Verfügbarkeit der Experten und vor diesem Hintergrund auch die fehlende Routine der Forscherin in der Interviewführung kritisch zu sehen. Die auch bei Experteninterviews erforderliche Offenheit gegenüber Relevanzsetzungen der Interviewten und das Eingehen auf ihre Themen ist möglicherweise beeinträchtigt worden durch die enge Leitfadenbindung und das

¹⁷⁵ Auf die Darstellung des auf eine Stunde komprimierten Leitfadens im Anhang wird aufgrund der unwesentlichen Änderungen verzichtet.

beschränkte Nachfragen aufgrund zeitlichen Drucks (vgl. Hopf 1978, 101 ff. zur Leitfadenbürokratie).

5.3.4 Gruppendiskussionen mit direkten Vorgesetzten von Werkern und mit Werkern

Die in Gruppendiskussionen gewonnenen Daten werden als Grundlage zur Rekonstruktion der kollektiven Orientierungen der direkten Vorgesetzten der Werker und der Werker hinsichtlich des Themas Employability herangezogen. Darüber hinaus bilden sie die Grundlage für die Rekonstruktion der Hintergründe dieser kollektiven Orientierungen.

Im Fokus der Gruppendiskussionen mit den direkten Vorgesetzten der Werker steht die Frage nach der Verortung von Employability in ihrem Relevanzsystem. Darüber hinaus interessiert, wie sich ihre diesbezüglichen Vorstellungen auch im Umgang mit den Werkern widerspiegeln. Weiterhin interessiert, wie sie den Umgang ihrer Werker mit dem Thema Employability wahrnehmen, insbesondere, wie diese aus ihrer Sicht damit umgehen und warum sie aus ihrer Sicht auf diese Art und Weise damit umgehen.

Im Fokus der Gruppendiskussionen mit den Werkern steht ebenfalls die Frage nach der Verortung des Themas Employability in ihrem Relevanzsystem. Weiterhin interessiert, welche Vorstellungen, welche Normen und Werte ihren Umgang hiermit leiten und vor allem auch, wie sich diese entwickelt haben.

5.3.4.1 Merkmale des Gruppendiskussionsverfahrens

Unter einer Gruppendiskussion wird ein fremdinitiiertes Gruppengespräch zwischen sich bekannten Personen (Realgruppe) oder solchen mit

„gemeinsame[n] bzw. strukturidentische[n] sozialisationsgeschichtliche[n] Hintergründe[n]“ (Bohnsack & Schäffer 2001, 325, Hervorhebung der Forscherin)

verstanden.¹⁷⁶ Dabei soll sich aufgrund einer thematischen Einleitung durch einen Diskussionsleiter eine möglichst selbstläufige Diskussion ergeben (vgl. Bohnsack 2010, 33; Bohnsack & Schäffer 2001, 325, 331 ff.), damit die Relevanzsysteme der Diskutanten zur Geltung kommen können (vgl. Bohnsack & Schäffer 2001, 331). Hiermit wird es ermöglicht, zu dem Kollektiven, den kollektiven Orientierungen (vgl. Bohnsack 1989, 21 f.), bspw. Normen und Werten (vgl. Loos & Schäffer 2001, 41), als dem in ihrer Handlungspraxis

¹⁷⁶ S. zur Anwendung und Entwicklung des Verfahrens im deutschsprachigen Raum Bohnsack (2010, 105 ff.); Przyborski & Wohlrab-Sahr (2010, 103 ff.); Loos & Schäffer (2001, 43 ff.).

verankerten und diese leitenden Wissen (vgl. *Bohnsack* 1997, 50 ff.), basierend auf eben den vorgenannten Erlebnis- oder existenziellen Hintergründen, zu gelangen (vgl. *Bohnsack* 1989, 21). Dafür werden vor allem die gruppeninternen Prozesse, die Interaktionen der Diskutanten, ihre Diskurse und deren Verläufe fokussiert (vgl. *Bohnsack* 2010, 105), wobei auch die Inhalte Berücksichtigung finden in der Analyse (vgl. *Kruse* 2011, 311).

Geeignet erscheinen Gruppendiskussionen mit den Werkern und ihren direkten Vorgesetzten aufgrund ihrer jeweils zumeist bereits langjährigen kollektiven Einbettung in Personenkreise, die vermutlich ihre Normen und Werte in Bezug auf ihre Beschäftigung nachhaltig prägten und prägen (s. auch *Przyborski & Wohlrab-Sahr* 2010, 106 f.). So sind die Werker bereits seit Jahren arbeitsorganisatorisch durch ihre bisherige Gruppen- bzw. sich gerade in der Umsetzung befindende Teamarbeit in ein Kollektiv eingebunden. Geteilte Erfahrungen sind vermutlich zudem auch aufgrund ihrer häufig bereits jahrelangen Zugehörigkeit zur Produktion des Werkes in (stadt y)¹⁷⁷ gegeben. Außerdem können sie als Teil eines Kollektivs von Produktionsmitarbeitern betrachtet werden, welches sich seit Langem infolge einer starken, gewerkschaftlichen Stellung in dem Unternehmen herausgebildet hat. Diese Werker haben ihre eigene Sprache, ihre eigenen Symbole und Metaphern (vgl. *Helfferrich* 2011, 153; ausführlich *Bohnsack* 2010, 21, 114 ff.). Sie bilden eine konjunktive Erfahrungsgemeinschaft mit Wissensbeständen, die über das ‚Kommunizierbare‘ hinausgehen (vgl. *Mannheim* 1980, 215 f.). Gruppendiskussionen eignen sich gerade bei solchen Personen mit einer hohen kollektiven Einbettung. Bei ihnen spielt das Gemeinschaftliche, das Gemeinschaft Stiftende eine größere Rolle als das individuelle, im Sinne einer Thematisierungsgrenze anderen wie der Forscherin gegenüber vielleicht auch nicht unbedingt Preiszugebende. Ein weniger auf das Individuum als auf das Kollektiv und die geteilten Erfahrungshintergründe ausgerichtetes Erhebungsverfahren kann hier einen Zugriff erleichtern, zumal die Problematik der Entschlüsselung der in solchen Kollektiven üblicherweise komprimierten, reduzierten Sprache, die diesem Kollektiv dennoch eine komplexe Kommunikation ermöglicht, erleichtert werden kann. Schließlich findet die Gruppe in der Gruppendiskussion ihr Thema (sie sollte es zumindest), der Forscher tritt dabei in den Hintergrund (vgl. *Helfferrich* 2011, 153; *Bohnsack* 2010, 21, 105 ff.; zur Datengewinnung *Hoffmann-Riem* 1980, 343 ff.).

¹⁷⁷ Die an der Untersuchung teilnehmenden Werker gehören seit mindestens fünf Jahren dem Werk in (stadt y) an (s. Abschnitt A.4.2). Sie stammen aus zwei Kostenstellen, mindestens zwei Kollegen ihrer eigenen Kostenstelle gehören zu ihrer Diskussionsgruppe. Es kann aufgrund der engen Zusammenarbeit der teilnehmenden Kostenstellen davon ausgegangen werden, dass sich die Kostenstellenmitarbeiter zumindest ‚vom Sehen‘ bekannt sind.

Eine im Praktikum gewonnene Erkenntnis ist zudem, dass die direkten Vorgesetzten der Werker vor ihrer aktuellen Funktion überwiegend ebenfalls in diese kollektiven Strukturen aufgrund ihrer früheren Tätigkeiten als Werker eingebunden waren. Zudem ist davon auszugehen, dass sie auch in ihrer Funktion als direkte Vorgesetzte eng verbunden sind mit anderen direkten Vorgesetzten ihres Produktionsbereichs, mit denen ein wöchentlicher Austausch stattfindet. Unter anderem aufgrund dieser kollektiven Strukturen am Arbeitsplatz wird angenommen, dass sich in diesen Strukturen die leitenden Normen und Werte gegenüber Themen wie Beschäftigung und Arbeit herausbilden. Ähnliches gilt für die direkten Vorgesetzten der Werker, wobei hier angenommen wird, dass die Einbindung in das aktuelle Kollektiv betrieblicher Vertreter stärker zum Tragen kommt als die Erfahrung aus der früheren Zugehörigkeit zum Kollektiv der Werker.

5.3.4.2 Gruppendiskussionsleitfäden

Die Ermöglichung eines offenen, selbstläufigen Diskurses durch den Leitfaden (vgl. *Helferich* 2011, 16, 181; *Bohnsack* 2010, 208 ff.; *Bohnsack & Schäffer* 2001, 331 ff.; *Loos & Schäffer* 2001, 49 ff.) wird mit den Leitfäden der Gruppendiskussionen angestrebt.

Zunächst werden strukturelle Gemeinsamkeiten der Leitfäden der jeweiligen Gruppendiskussionen aus Vereinfachungsgründen zusammengefasst vorgestellt. In separaten, hierauf folgenden Unterpunkten werden die Spezifika der jeweiligen Diskussionsleitfäden dargestellt.

Strukturelle Gemeinsamkeiten der Gruppendiskussionsleitfäden

Zu Beginn aller Gruppendiskussionen erfolgt eine Bemerkung an die Diskussionsteilnehmer, die über den Zweck der Gruppendiskussion vor dem Hintergrund des Forschungsprojektes, die Rolle der Diskutanten, die Rolle der Forscherin als sich zurückhaltende Moderatorin, die Freiwilligkeit der Teilnahme und die Aufnahme auf Band informiert und in der um das Einverständnis der Bandaufnahme gebeten wird (vgl. *Kruse* 2011, 107 ff.; *Gläser & Laudel* 2010, 144, 302; *Przyborski & Wohlrab-Sahr* 2010, 135; *Bohnsack & Schäffer* 2001, 331; *Loos & Schäffer* 2001, 50). Grundlage der Vorbemerkung sind wie auch bei den Experten die Informationen des jeweiligen Anschreibens an die direkten Vorgesetzten der Werker bzw. an die Werker. Es folgt ein das Thema initiiender, vage gehaltener Eingangsstimulus. Hierzu sind Nachfragen formuliert. Weitere, durch das Forschungsinteresse der Forscherin geleitete Fragen und thematische Anregungen sind für den Fall einer nicht durch die Diskutanten erfolgten Ansprache vorbereitet. Abschließend sind direkte Nachfragen zu im Laufe der Diskussion auffällig erscheinenden, evtl. subjektiv widersprüchlich anmutenden Aussagen

vorgesehen (vgl. *Bohnsack* 2010, 208 ff.; *Bohnsack & Schäffer* 2001, 331 ff.; *Loos & Schäffer* 2001, 49 ff.). Der Ausstieg aus der Diskussion beinhaltet u. a. die Bitte um die Rückmeldung nicht angesprochener Aspekte und die Ausfüllung eines Fragebogens zu persönlichen Angaben (vgl. *Kruse* 2011, 110; *Gläser & Laudel* 2010, 149).

Im Folgenden werden die Leitfäden inhaltlich ausführlicher dargestellt. An dieser Stelle wird nochmals darauf hingewiesen, dass in den Stimuli (und in anderen offiziellen Untersuchungsschreiben) der Begriff Beschäftigungsfähigkeit aufgrund der Annahme, der Begriff Employability sei unbekannt im Bereich der Produktion, verwendet wird. Darüber hinaus nutzt das an der Untersuchung teilnehmende Unternehmen auch in offiziellen Dokumenten den Begriff Beschäftigungsfähigkeit (s. auch Abschnitt A.1), sodass dieser Begriff potenziell bekannt sein kann. Wenngleich zwar weiterhin grundsätzlich in dieser Untersuchung der Begriff Employability verwendet wird, wird in den folgenden Ausführungen auf die offiziellen Untersuchungsdokumente und den dort verwendeten Begriff Beschäftigungsfähigkeit Bezug genommen.

5.3.4.2.1 Leitfaden für Gruppendiskussionen der direkten Vorgesetzten der Werker

Der Leitfaden für die Gruppendiskussionen mit den direkten Vorgesetzten der Werker (s. Abschnitt A.6.2) setzt nach der Vorbemerkung einen thematischen Auftakt, der Elemente einer Praktikantenfrage mit Elementen der Szenariotechnik verbindet (vgl. *Kruse* 2011, 75 ff.). Dabei leitet die Forscherin zunächst ein mit der Präsenz des Begriffs Beschäftigungsfähigkeit¹⁷⁸ in den Medien und im Unternehmen, hier vor allem als Ziel der aktuellen Betriebsvereinbarungen. Anschließend schildert sie eine so möglicherweise seitens der direkten Vorgesetzten der Werker schon erlebte Szene, in der ein Werker, nachdem er bei dem Betriebsrat von dem Begriff Beschäftigungsfähigkeit gehört hat, seinen direkten Vorgesetzten um Explikation dieses Begriffes bittet (vgl. auch *Loos & Schäffer* 2001, 87).

Zum einen nahm die Forscherin bei der Konzeption dieses thematischen Auftakts an, dass die direkten Vorgesetzten der Werker informiert wären über die Inhalte der sich auf ihre Bereiche beziehenden Betriebsvereinbarungen¹⁷⁹, die mit sie betreffenden und von ihnen umzusetzen- den arbeits- und prozessorganisatorischen Veränderungen verbunden sind (s. Abschnitt A.1).

¹⁷⁸ S. zur Verwendung des Begriffs Beschäftigungsfähigkeit in den Untersuchungen Abschnitt 5.3.4.2.

¹⁷⁹ In den zur gleichen Zeit erfolgten Experteninterviews zeigte sich, dass eine Kenntnis der Betriebsvereinbarungen selbst auf Ebene der Experten nicht gegeben ist. Diese Erkenntnis konnte allerdings nicht mehr in dem Gruppendiskussionsleitfaden berücksichtigt werden, da eine Neukonzeption des Leitfadens gerade infolge der hiermit verbundenen internen Abstimmungsprozesse zur Nichtumsetzbarkeit der geplanten Diskussionstermine geführt hätte.

Zum anderen ging sie davon aus, dass die direkten Vorgesetzten der Werker auch ohne Kenntnis des Begriffes Beschäftigungsfähigkeit Normen und Werte im Hinblick auf Beschäftigung und Beschäftigungssicherung kollektiv entwickelt hätten. Zudem vermutete sie, dass seitens des an Betriebsvereinbarungen beteiligten Betriebsrats Informationen zu diesen Vereinbarungen an die Belegschaft kommuniziert worden wären. Schließlich handelt es sich hierbei um ein dezidiertes Ziel der umfangreichen Aktivitäten im Rahmen der Betriebsvereinbarungen. Da die Forscherin zudem annahm, dass im Rahmen solcher Informationen manche Begriffe erst im Nachhinein von den Informationsempfängern hinterfragt würden, inszenierte sie eine an den direkten Vorgesetzten gerichtete Nachfrage. Grundsätzlich sollte hiermit also an ein als bekannt vermutetes Erfahrungsmuster zwecks besserer Vorstellbarkeit der Situation angeknüpft werden (vgl. *Kruse* 2011, 77; *Przyborski & Wohlrab-Sahr* 2010, 113). Weiterhin sollte mittels der Bitte um Vermittlung ihres Verständnisses von Beschäftigungsfähigkeit an einen Werker deutlich werden, welche Relevanzsetzungen sie überhaupt bezüglich dieses Themas vornehmen (vgl. *Kruse* 2011, 75). Eine vorbereitete Nachfrage hierzu richtete sich darauf, für wen ihr Beschäftigungsfähigkeitsverständnis gelte (sofern nicht implizit schon durch die bisherigen Ausführungen benannt).

Anschließend wird die eingangs inszenierte Situation erneut aufgegriffen. Die Diskutanten sollen sich nun vorstellen, dass sie um Explikation ihrer Sicht zur Entwicklung von Beschäftigungsfähigkeit bzw. deren Voraussetzungen seitens des Werkers gebeten würden. Das Ziel ist die Ermöglichung des inhaltlichen Anschlusses an das bereits Beschriebene.

Gegen Ende werden die Diskutanten gebeten, Umgangsweisen ihrer Werker mit ihrer Beschäftigungsfähigkeit zu beschreiben. Eine Nachfrage hierzu bezieht sich darauf, wie sie unterschiedliche Umgangsweisen begründen. Ursprünglich sollte diese Frage u. a. der Generierung von Kriterien zur Samplebildung für die Gruppendiskussionen mit den Werkern dienen. Dies wurde jedoch aufgrund datenschutzrechtlicher Anforderungen des Unternehmens später verworfen. Weiterhin ist optional die Thematisierung von aus Sicht der Forscherin widersprüchlichen Aspekten vorgesehen. Abschließend wird den Diskutanten die Möglichkeit gegeben, sich über ihnen wichtige, bislang nicht angesprochene Themen zu äußern (vgl. *Helfferich* 2011, 181; *Kruse* 2011, 110; *Gläser & Laudel* 2010, 149).

Zusammenfassend ist kritisch anzumerken, dass der Diskussionsleitfaden aufgrund betrieblich-ökonomischer Gründe nicht probeweise mit Vertretern derselben Funktionsebene durchgeführt werden konnte, sondern lediglich mit wissenschaftlich arbeitenden Kollegen der eigenen Fachabteilung. Eine derartige probeweise Durchführung sensibilisiert zwar für Probleme

in der Leitfadengestaltung und Diskussionsführung, grundsätzlich ist jedoch einer ‚echten‘ Probediskussion in jedem Fall der Vorzug zu geben (vgl. *Gläser & Laudel* 2010, 108; *Lucius-Hoene & Deppermann* 2004, 297). Es wird vermutet, dass die Problematik des Eingangsstimulus (s. Abschnitt 5.6.2) in einer Probediskussion, durchgeführt mit den direkten Vorgesetzten vergleichbaren Personen (bspw. Personen der direkten Vorgesetztenebene aus einem anderen Bereich) deutlich geworden wäre.

5.3.4.2.2 Leitfaden für Gruppendiskussionen der Werker

Der Leitfaden für die Gruppendiskussionen mit den Werkern (s. Abschnitt A.6.3) beinhaltet nach der Vorbemerkung einen thematischen Auftakt, in dem wie im Leitfaden der Vorgesetzten-Gruppendiskussionen auch Elemente der Praktikantenfrage mit Elementen der Szenariotechnik verbunden sind (vgl. *Kruse* 2011, 75 ff.). Im Eingangsstimulus werden die Werker zu der Vorstellung aufgefordert, die Forscherin sei ihre neue Kollegin und habe ihren ersten Arbeitstag. Die Diskutanten werden gebeten, ihrer neuen Kollegin ihre Erfahrungen zu schildern, „wie es hier auf der Arbeit alles so läuft“, sie habe schließlich außer der Kenntnis des Arbeitsvertrages „keine Ahnung davon“. Der Verweis auf den Arbeitsvertrag soll verdeutlichen, dass lediglich wenige und wenn, dann rechtlich-organisatorische Aspekte des Arbeitsverhältnisses bekannt sind, jedoch alles darüber Hinausgehende nicht. Thematisch hieran anschließende Nachfragen sind auf die Fitness der Werker¹⁸⁰, ihre berufliche Entwicklung auf andere Stellen/Positionen sowie ihre zukünftige Beschäftigung gerichtet. Insbesondere richten sich die Nachfragen darauf, inwiefern die Werker in Bezug auf diese Aspekte Erwartungen gegenüber dem Unternehmen haben. Gleichzeitig interessiert, was das Unternehmen im Gegenzug von ihnen erwarten könne. Der Hintergrund dieser Nachfrage ist, dass die Forscherin interessiert ist an den die Werker leitenden Normen und Werten in Bezug auf ihre Arbeit und ihre Beschäftigungssituation, aber auch an den von ihnen als relevant hierfür wahrgenommenen Aspekten.

Im Vergleich zu dem Leitfaden mit den direkten Vorgesetzten ist in diesem Leitfaden nicht der Begriff Beschäftigungsfähigkeit verwendet worden. Dies resultiert aus der Erkenntnis der Gruppendiskussionen mit den direkten Vorgesetzten, dass sich der Begriff Beschäftigungsfähigkeit semantisch bereits auf der höheren hierarchischen Ebene als sehr abstrakt erwies (s. auch Abschnitt 6.2). Aufgrund dieser Erkenntnisse ist ein veränderter, noch offenerer

¹⁸⁰ Fit sein kann als geistige und auch körperliche Fitness aufgefasst sein. Insofern interessiert hier, welchen Aspekt die Werker als relevant für ihre Arbeit auffassen.

Zugang zu diesem Konzept und seiner Stellung im Relevanzsystem der Werker, zu ihrem Verständnis, zu den leitenden Normen und Werten und ihrer semantischen Fassung dieses Themas verfolgt worden (s. auch *Blumer* 2004, 363 ff.; *Dewey* 2004, 233; *Witt* 2001, Abs. 15).

Eine weitere Erkenntnis aus den Gruppendiskussionen mit den direkten Vorgesetzten der Werker, die auch in diesem Leitfaden umgesetzt wurde, ist die Anrede der Werker. Zwischen den direkten Vorgesetzten der Werker und der Forscherin wurde zu Beginn der Diskussionstermine die persönliche Anrede ‚Du‘ vereinbart, während in den offiziellen Anschreiben und dem Leitfaden die Anrede ‚Sie‘ verwendet wird. Dies führte in den Gruppendiskussionen mit den direkten Vorgesetzten zu Irritationen bei der die Diskussionen moderierenden Forscherin. Infolgedessen wird in dem Leitfaden der Werker die Anrede Du verwendet. Mittels dieser Anrede kann für die Werker zudem eine gewisse Normalität in dieser ansonsten für sie ungewohnten Gesprächssituation hergestellt werden. Schließlich ist diese Anrede verbreitet in der Produktion dieses Produktionsbereiches und schafft auch die vertraute Nähe zur ohnehin bekannten Forscherin.

Weiterhin interessiert im Anschluss an den thematischen Auftakt weniger im Sinne einer neuen Themeninitiierung als eher im Sinne einer Nachfrage, wie die Werker diese Erfahrungen gemacht haben (auch hier wiederum mit Bezug zur sogenannten Fitness für die Arbeit, der beruflichen Entwicklung und der Beschäftigung auch in Zukunft). Von Interesse ist dabei bspw. die Rolle der Vorgesetzten hinsichtlich der Entwicklung ihrer eigenen Erwartungen sowie leitenden Normen und Werte. Gegen Ende werden Erfahrungsschilderungen erbeten hinsichtlich Situationen, in denen das Unternehmen entgegen der Annahme der Werker bezüglich ihrer impliziten Vereinbarungen agiert hat. Nachfragen sind auf die diesbezüglichen Reaktionen der Werker gerichtet. Weiterhin ist auch hier ein zeitlicher Puffer vorgesehen, der der Forscherin einerseits die Thematisierung der aus ihrer Sicht widersprüchlichen Aspekte ermöglicht und zum anderen auch den Teilnehmern die Möglichkeit einräumt, ihnen wichtige, bislang nicht angesprochene Themen anzusprechen bzw. Feedback zu geben. Zum Schluss wird für die Teilnahme gedankt (vgl. *Helffferich* 2011, 181; *Kruse* 2011, 110; *Gläser & Laudel* 2010, 149).

Abschließend ist auch hier kritisch anzumerken, dass der Diskussionsleitfaden aufgrund betrieblich-ökonomischer Gründe nicht probeweise mit anderen Werkern durchgeführt werden konnte, sondern lediglich mit wissenschaftlichen Kollegen. Insofern wird auch hier den in Abschnitt 5.3.4.2.1 getroffenen Empfehlungen zur Probediskussion gefolgt. Im Fall dieser

Gruppendiskussionen allerdings erwies sich der Leitfaden in der Praxis als geeignet. Zudem war die Forscherin im Vergleich zu den Gruppendiskussionen mit den direkten Vorgesetzten der Werker weitaus selbstsicherer und souveräner in der Diskussionsmoderation, bspw. im Hinblick auf den Umgang mit Wünschen nach Führung sowie im Umgang mit Pausen. Kritisch ist allerdings die Tatsache, dass infolge der durch betriebliche Erfordernisse geleiteten Durchführung der Erhebungen an einem Tag (zwischen zwei der drei Gruppendiskussionen lag sogar eine nur 30-minütige Pause) eine Modifikation der Leitfäden auch aufgrund interner, hierfür erforderlicher Abstimmungsprozesse unmöglich war. Zukünftig plädiert die Forscherin auch im Sinne des zirkulären Vorgehens qualitativer Forschung dafür, solche Erhebungen zeitlich zu strecken und hierdurch eine intensivere Auseinandersetzung damit und ggf. Anpassungen weiterer Schritte zu ermöglichen.

5.4 Fallauswahl

5.4.1 Überblick über die Untersuchungsteilnehmer

Abb. 7 gibt einen Überblick über die Teilnehmer der einzelnen Untersuchungsschritte. An den vorbereitenden Pilotgesprächen nahmen zehn Personen teil, an den Untersuchungen der Hauptstudie 39 Personen: sieben Experten, zwölf direkte Vorgesetzte von Werkern, 20 Werker. Die Gruppen der direkten Vorgesetzten werden entsprechend ihrer Codes (FEIIOR, FEIIGE)¹⁸¹ dargestellt, ebenso die Gruppen der Werker (MARO, MABL, MAGR). Zwecks Sicherung der betriebsinternen Anonymität wird darauf verzichtet, nähere Angaben zu der Reihenfolge der Untersuchungsteilnahme der jeweiligen Gruppen zu machen. Bei den Workern wird zudem auf die exakte Zuweisung der Teilnehmerzahlen zu den Gruppen verzichtet.

¹⁸¹ Die Codes der direkten Vorgesetzten setzen sich zusammen aus dem Begriff Führungsebene II (FEII) sowie der Abkürzung einer beliebig der jeweiligen Gruppe zugewiesenen Farbe (OR = Orange; GE = Gelb). Die Gruppenmitglieder sind darüber hinaus fortlaufend mit Buchstaben des Alphabets codiert, beginnend mit A. Der Diskutant A der Gruppe FEIIOR wird demnach als FEIIORA codiert, Diskutant B als FEIIORB etc.

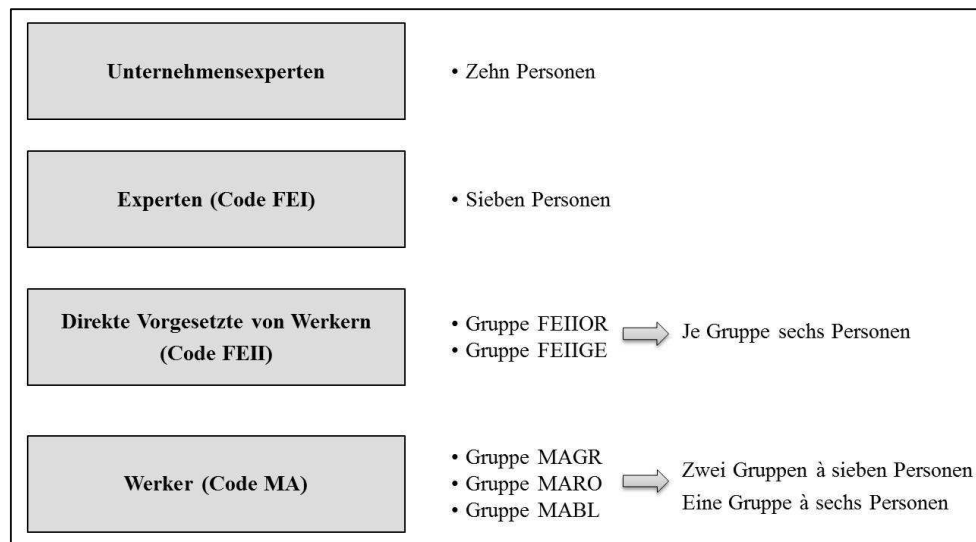


Abb. 7: Überblick über die Untersuchungsteilnehmer (eigene Darstellung)

5.4.2 Produktionsbereich und Kostenstellen

Das an der Untersuchung teilnehmende Werk wurde nicht von der Forscherin ausgewählt, vielmehr bot der Personalleiter des Werkes der Forscherin nach Bekanntwerden ihres Untersuchungsvorhabens an, eine Untersuchung in dem von ihm verantworteten Werk durchzuführen. Bei der anschließenden Eingrenzung des in die Untersuchung einzubeziehenden Produktionsbereiches und einer geeigneten Produktionsabteilung schlossen der Personalleiter und Produktionsverantwortliche des Werkes zunächst alle in jüngster Vergangenheit oder in naher Zukunft durch größere Umstrukturierungen oder Produktionsengpässe betroffenen Bereiche und Abteilungen zwecks Vermeidung von Störungen und produktionsgefährdenden Unterbrechungen durch die Untersuchung aus. Nachdem der Produktionsbereich und die Produktionsabteilung ausgewählt waren, wurde auf Wunsch der Forscherin nach Kostenstellen mit einer relativ heterogenen Altersstruktur gesucht, um damit die Chance auf eine altersheterogene Teilnehmerschaft in den Gruppendiskussionen zu erhöhen. Mit einer altersheterogenen Teilnehmerschaft wurde die Idee verbunden, einen Einblick in die Bedeutung des Alters für den Umgang mit Employability zu erlangen (s. auch *Kelle & Kluge* 2010, 51). Zwei Kostenstellen wurden aus den verbliebenen potenziellen Kostenstellen von den Personal- und Produktionsverantwortlichen für die Untersuchung ausgewählt. Eine höhere Anzahl einzubeziehender Kostenstellen wurde aufgrund beschränkter Forschungsressourcen der Forscherin ausgeschlossen. Letztlich ermöglichte die Beschränkung auf diese Kostenstellen auch, mittels der Gruppendiskussionen eine relativ hohe Anzahl der insgesamt in den Kostenstellen Arbeitenden in die Untersuchung einbeziehen zu können.

Kritisch anzumerken ist grundsätzlich, dass die hier erfolgte betriebliche Vorselektion des Produktionsbereichs und der Kostenstellen möglicherweise zu Verzerrungen geführt hat. So könnte es bspw. sein, dass die Kostenstellen aufgrund von gegenüber der Forscherin nicht offengelegten Kriterien ausgewählt wurden (bspw. eine als besonders positiv vermutete Einstellung gegenüber dem Unternehmen) (vgl. *Helffferich* 2011, 175).

5.4.3 Experten

Bei der Samplingstrategie der Experten wurden fast alle für Produktions- und Bildungsfragen des untersuchten Produktionsbereichs Verantwortlichen auf und oberhalb der Hierarchiestufe der FEI¹⁸² auf ihre Bereitschaft zur Teilnahme an einem Experteninterview angesprochen. Die Anzahl der einzubeziehenden Fälle war jedoch aufgrund der teilweise nicht vorhandenen Teilnahmebereitschaft eingeschränkt (vgl. auch *Gläser & Laudel* 2010, 100).

5.4.4 Direkte Vorgesetzte der Werker

Die direkten Vorgesetzten der Werker wurden zum einen aufgrund ihrer Nähe zu den Werkern durch die tägliche Zusammenarbeit in die Untersuchung einbezogen. Zum anderen hatte die Forscherin in dem Praktikum sowie in den Expertengesprächen den Eindruck gewonnen, dass sie die ersten Ansprechpartner für Lern- und Entwicklungsfragen der Werker und Steuerer betrieblich unterstützender Aktivitäten sind (s. auch *Forrier & Sels* 2003, 118). Die direkten Vorgesetzten wurden als geeignet eingeschätzt, ihre Sichtweise bezüglich Wahrnehmungen/Umgangsweisen von Werkern mit dem Employabilitykonzept und Beweggründe hierfür darzustellen.¹⁸³ Ihre Orientierungen in Bezug auf Employability interessierten zudem aufgrund der Vermutung, dass die diesbezüglichen Wahrnehmungen/Umgangsweisen der Werker durch sie und ihre diesbezüglichen Orientierungen geprägt sind.

Festgelegt wurde, dass die direkten Vorgesetzten der Werker aus dem untersuchten Produktionsbereich stammen sollten. Hierdurch wie durch ihre Funktion und wöchentliche gemeinsame Gesprächstermine waren einige grundsätzliche Gemeinsamkeiten gegeben, aufgrund derer eine angeregte Diskussion erwartet werden konnte (vgl. auch *Przyborski & Wohlrab-Sahr* 2010, 107 ff.; *Loos & Schäffer* 2001, 43 ff.). Eine weitere Beschränkung der Fallauswahl war

¹⁸² Der Code FEI steht für die Führungsebene I, d. h. für die Experten (s. Abschnitt A.3.1).

¹⁸³ Wie bereits bemerkt, war es ursprünglich geplant, die bei den direkten Vorgesetzten erhobenen Wahrnehmungen von Umgangsweisen der Werker mit dem Konzept Employability (s. auch die Erläuterungen zum Leitfaden, Abschnitt 5.3.4.2.1) zu nutzen, um die Fallauswahl der Gruppendiskussionen der Werker zu gestalten. In jeder Gruppendiskussion sollte eine Mischung von Teilnehmern dieser Klassifizierungen vertreten sein. Diese Selektion wurde aufgrund interner datenschutzrechtlicher Überlegungen jedoch unterlassen.

aufgrund betriebsinterner datenschutzrechtlicher Vorgaben allerdings problematisch und wurde somit nicht weiter verfolgt. Mögliche Heterogenitätsmerkmale wären z. B. die Jahre der Berufserfahrung in der Position gewesen,¹⁸⁴ aber auch die Dauer der Zugehörigkeit zu dem Untersuchungsbereich oder zu dem Untersuchungswerk (beide als Ausweis der Erfahrungen im Bereich mit den Werkern). Diese potenziellen Fallauswahlkriterien konnten erst nach Abschluss der Gruppendiskussionen in einem Kurzfragebogen geklärt werden (s. Abschnitt A.6.2).¹⁸⁵ Wie sich im weiteren Verlauf der Untersuchung herausstellte, hätte die tatsächliche Teilnahmebereitschaft der direkten Vorgesetzten der Werker (s. Abschnitt 5.5.1) jedoch auch die geplante Fallauswahl modifiziert (vgl. auch *Gläser & Laudel* 2010, 100).

Aufgrund von Empfehlungen der Literatur zur optimalen Gruppengröße sowie betrieblich-ökonomischen Aspekten, datenschutzrechtlichen Vorgaben und forschungspraktischen Überlegungen waren zwei Gruppendiskussionen mit jeweils fünf bis sieben Teilnehmern geplant (vgl. hierzu auch *Lamnek* 2010, 396). Letztlich war die Gruppengröße von sechs Teilnehmern (s. auch Abb. 7) durch die Teilnahmebereitschaft der direkten Vorgesetzten der Werker determiniert (vgl. auch *Gläser & Laudel* 2010, 100).

5.4.5 Werker

Die die Fallauswahl der direkten Vorgesetzten der Werker leitenden Gründe (s. Abschnitt 5.4.4) waren auch hier entscheidend für die Beschränkung auf drei Gruppendiskussionen à fünf bis sieben Teilnehmer. Letztlich meldeten sich für zwei Diskussionstermine jeweils sieben, für einen weiteren Termin sechs Teilnehmer. Die Werker verfügen einerseits vermutlich über Gemeinsamkeiten, über geteilte Erfahrungshintergründe aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu denselben Kostenstellen, andererseits aber auch aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit als Werker. Insofern war von ergiebigen Diskussionen auszugehen (vgl. auch *Przyborski & Wohlrab-Sahr* 2010, 107 ff.; *Loos & Schäffer* 2001, 43 ff.).

Da die direkten Vorgesetzten der Werker sich in ihrer Diskussion intensiv mit einer informellen betrieblichen Altersgrenze von 50 Jahren als Kriterium für Versetzungen an Montagearbeitsplätze bezogen¹⁸⁶, entschied sich die Forscherin für die Berücksichtigung dieses Alters in

¹⁸⁴ Die Berufserfahrung kann als möglicher Ausweis eines gewissen Expertenstatus in Bezug auf die Einschätzung des Mitarbeiterumgangs mit dem Thema Employability verstanden werden.

¹⁸⁵ Aufgrund interner datenschutzrechtlicher Vorgaben waren die Antwortkategorien bezüglich der Dauer der Berufserfahrung in der Funktion bzw. der Dauer der Zugehörigkeit zu dem Untersuchungsbereich bzw. -werk lediglich sehr grob differenziert in kleiner gleich bzw. größer als fünf Jahre.

¹⁸⁶ Diese „Altersgrenze“ ist in der Ergebnisdarstellung (s. Abschnitt 6.2) nicht weiter aufgeführt, da sie sich bei den im Fokus der Untersuchung stehenden Werkern als nicht relevant gezeigt hat.

der Planung der Fallauswahl der Werker. Insofern verschob sich die Zielsetzung bezüglich der Altersheterogenität. Die Gruppendiskussionen sollten, so die Planung, gleichmäßig mit über und unter 50-Jährigen Mitarbeitern besetzt sein. Auch hier zeigte sich jedoch die nicht mögliche Umsetzung der Fallauswahl infolge der Teilnahmebereitschaft der Akteure (vgl. auch *Gläser & Laudel* 2010, 100; s. zur Teilnehmergewinning Abschnitt 5.5.2). Konkret konnte die Fallauswahl der Werker nicht dahingehend beeinflusst werden, die Gruppen gleichermaßen mit Personen älter und jünger als 50 Jahre zu besetzen. Die Bereitschaft zur Untersuchungsteilnahme seitens der über 50-Jährigen war so gering, dass eine Auswertung dieser Kategorie des soziodemographischen Fragebogens aufgrund unternehmensinterner datenschutzrechtlicher Vorgaben unterlassen wurde. Weiterhin war innerhalb der Gruppe der unter 50-Jährigen eine weitere Differenzierung von Alterskategorien aufgrund betriebsinterner datenschutzrechtlicher Vorgaben nicht möglich.¹⁸⁷ Vor diesem Hintergrund werden in den empirischen Ergebnissen der Werker (s. Abschnitt 6.3), in denen das ‚Alter‘ grundsätzlich eine untergeordnete Rolle spielt, bei Bedarf lediglich subjektive Alterseinschätzungen der Forscherin wie ‚eher jünger im Vergleich zu anderen Diskutanten‘ und ‚eher älter im Vergleich zu anderen Diskutanten‘ genannt.

5.5 Zugang zum Feld, Rekrutierung und Verzerrungen

Der Zugang zu dem Untersuchungsfeld hing (s. Abschnitt 5.4), maßgeblich von betrieblichen Führungskräften aus den Bereichen Personal und Produktion ab. Sie agierten als sogenannte Gatekeeper (vgl. *Helfferrich* 2011, 175), indem sie der Forscherin in Gruppenterminen die persönliche Erstkontaktaufnahme zu potenziellen Teilnehmern ermöglichten und in diesen Terminen als Fürsprecher einer Untersuchungsteilnahme auftraten.

5.5.1 Experten und direkte Vorgesetzte der Werker

Die Forscherin stellte sich den meisten Experten und direkten Vorgesetzten der Werker in ihren regulär stattfindenden, wöchentlichen Gesprächsrunden vor. Bei den verschiedenen Expertenvorstellungen waren die Experten unter sich. Die Vorstellungen bei den direkten Vorgesetzten der Werker fanden hingegen im Beisein einiger dieser Experten statt.

Bei den Terminen stellte sich die Forscherin persönlich vor und erklärte Ziel, Vorgehen und Relevanz der Untersuchungen. In diesem Zusammenhang wurde auch auf die Freiwilligkeit der Teilnahme verwiesen. Anschließend wurden die Einladungsschreiben an die

¹⁸⁷ Praktisch wäre eine Differenzierung in verschiedene Alterskategorien möglich gewesen, aufgrund betriebsinterner datenschutzrechtlicher Vorgaben wurde hierauf jedoch verzichtet.

Experten (s. Abschnitt A.5.1) und an die direkten Vorgesetzten der Werker (s. Abschnitt A.5.2) verteilt. Ebenfalls wurden ein internes, datenschutzrechtlich abgestimmtes Informationsblatt über die Einhaltung des Datenschutzes und das Muster einer Einverständniserklärung ausgegeben (vgl. zu diesem Vorgehen *Lucius-Hoene & Deppermann* 2004, 297 ff.). Den an diesen Regelterminen nicht anwesenden Experten stellte sich die Forscherin in einem weiteren Gesprächstermin vor.

Während alle Experten separat zur Teilnahme und einer Terminvereinbarung kontaktiert wurden, erhielten die direkten Vorgesetzten der Werker bereits während der Vorstellungsrunden Vorschläge zu Gruppendiskussionsterminen und kontaktierten anschließend bei Teilnahmeinteresse die Forscherin. Die Experten zeigten insgesamt eine hohe Teilnahmebereitschaft.

Hinsichtlich der Experten ist die Teilnehmerwerbung in einem gemeinsamen Termin kritisch zu sehen wegen des hierdurch eventuell vermittelten Teilnahmedrucks (bei einem Experten scheint dies der Fall gewesen zu sein, s. Abschnitt 5.6.1). Eine Alternative wäre die individuelle Ansprache gewesen. Sie wurde jedoch aus betrieblich-ökonomischen Gründen sowie forschungspraktischen Überlegungen als nicht zweckmäßig befunden.

Bei den direkten Vorgesetzten der Werker hingegen ist die Wahrscheinlichkeit der Wahrnehmung von Teilnahmedruck vermutlich noch höher, da hier neben den Kollegen auch einige der Experten an dem Vorstellungstermin teilnahmen. Rückblickend hätte die Forscherin die anwesenden Experten darum bitten können, nicht an diesem Termin teilzunehmen; alternativ hätte auch ein separater Termin mit den direkten Vorgesetzten vereinbart werden können. Aus forschungspraktischer Sicht war dieser Zugang zum Feld grundsätzlich jedoch sinnvoll, denn die Nutzung eines Regeltermins der direkten Vorgesetzten der Werker gewährleistete die Ansprache einer hohen Anzahl potenzieller Diskussionsteilnehmer. Die auch schon in Abschnitt 5.4.4 beschriebene, nicht gegebene Beeinflussbarkeit der Gruppenzusammensetzung ist ein weiterer Nachteil der Bitte um Teilnahme ohne Präzisierung von Teilnahme Kriterien. Allerdings wäre bei einer Vorgabe der in Abschnitt 5.4.4 genannten Heterogenitätsmerkmale ein weiteres Problem in Form der terminlichen Koordination aufgetreten, d. h. der Nichtvereinbarkeit der nach Ansicht der Forscherin idealen Gruppenzusammensetzung mit anderen Verpflichtungen der Teilnehmenden.

5.5.2 Werker

Der Zugang zu den Werkern der Kostenstellen war einerseits bereits durch das Praktikum (s. Abschnitt 5.3.2) erleichtert, da die Forscherin vielen der potenziellen Teilnehmer hierdurch bereits bekannt war. Die persönliche Vorstellung in den für die Untersuchung vorgesehenen zwei Kostenstellen erfolgte in hierfür von ihren direkten Vorgesetzten organisierten 15-minütigen Terminen zum jeweiligen Ende der Früh-, Spät- und Nachtschicht. Die direkten Vorgesetzten wirkten hier auch als eine Art ‚Gatekeeper‘ (vgl. *Helfferrich* 2011, 175), indem sie ihre Unterstützung der Untersuchung betonten und diese Vorstellungstermine ermöglichten.

Die Forscherin stellte sich den Werkern nochmals kurz vor und erläuterte neben dem Ziel der Untersuchung die Relevanz ihrer Teilnahme an den Gruppendiskussionen. Die Werker erhielten ein Einladungsschreiben (s. Abschnitt A.5.3), den internen, datenschutzrechtlich abgestimmten Informationsbrief zum Datenschutz sowie ein Muster der Einverständniserklärung. Auf die Freiwilligkeit der Teilnahme wurde hingewiesen, die Diskussionstermine wurden vorgestellt. Wenngleich geplant war, dass auch die Werker die Forscherin bei Teilnahmeinteresse kontaktieren sollten, beschlossen diese jedoch innerhalb der Vorstellungsrunde die direkte Anmeldung für die Teilnahme. Die Rekrutierung über diesen allgemeinen Termin war allerdings aus datenschutzrechtlicher Sicht kritisch, da die nicht teilnehmenden Werker informiert waren über ihre teilnehmenden Kollegen, die Anonymität also nicht mehr vollständig gesichert war. Die Forscherin konnte hierauf allerdings keinen Einfluss nehmen aufgrund des Beschlusses der Werker. Ein durch die Anwesenheit der Gruppe erlebter Teilnahmedruck könnte weiterhin die Teilnahmebereitschaft verzerrt haben. Alternativ hätte die Forscherin nach der Projektvorstellung alle Werker einzeln nach ihrem Teilnahmeinteresse fragen können. Die in Abschnitt 5.4.5 beschriebene Nichtbeeinflussbarkeit der Gruppenzusammensetzung ist ein weiterer Nachteil der Rekrutierungsstrategie. Hier war aus den bereits genannten Gründen keine Alternative umsetzbar, die eine präzisere Fallauswahl ermöglicht hätte.

Abschließend kann der Zugang zum Feld als betrieblich-ökonomisch und forschungspraktisch optimiert betrachtet werden, indem Regel- und weitere Gruppentermine zur Werbung der Teilnahme an dem Projekt genutzt wurden. Alternative Zugänge zu potenziellen Teilnehmern wären nicht realisierbar gewesen. Inwiefern Verzerrungseffekte durch die kaum gegebene Möglichkeit zur Steuerung der Fallauswahl eingetreten sind, ist nicht überprüfbar.

5.6 Erhebungsdurchführung und Teilnahmebereitschaft

Alle Erhebungen fanden innerhalb der Arbeitszeit statt. Die Erhebungen und ihre Bedingungen werden im Folgenden detailliert dargestellt.

5.6.1 Experteninterviews

Die Interviews mit den Experten fanden in den Monaten Mai bis Juni 2010 sowie Juli und September 2011¹⁸⁸ in den Büros der Experten statt, also in ihrem gewohnten Kontext (vgl. *Lamnek* 2005, 122). Angesetzt waren die Interviews für zwei Stunden, verteilt auf zwei Termine. Tatsächlich dauerten sie durchschnittlich 126 Minuten. Sie wurden per Tonband aufgezeichnet, zusätzlich fertigte die Forscherin nach den Interviews ein Interviewprotokoll an (vgl. *Helfferrich* 2011, 193, 201; *Gläser & Laudel* 2010, 192; *Froschauer & Lueger* 2003, 74 f.).

Nach einer kurzen Einstiegsinformation, in der neben der Wiederholung des Zwecks des Termins auf die Freiwilligkeit der Teilnahme sowie die Anonymisierung personenbezogener Angaben, Orts- und Berufsangaben hingewiesen und um die Einwilligung zur Aufnahme auf Tonband gebeten wurde (vgl. §§ 3, 4, 4a *Bundesdatenschutzgesetz*¹⁸⁹), begannen die Interviews. Einige Interviews wurden unterbrochen durch persönliche oder telefonische Anfragen Dritter. Diese Unterbrechungen waren aufgrund der betrieblich erforderlichen Ansprechbarkeit der Experten nicht vermeidbar.

Die Experten antworteten sehr bereitwillig auf die Fragen. Einige Fragen waren allerdings nicht problemlos beantwortbar, bspw. aufgrund fehlenden Wissens oder aufgrund der als nicht problemlos empfundenen Beschreibung informeller, als ‚gewachsen‘ deklarerter Prozesse. Andere Fragen wiederum richteten sich auf vermutlich als kritisch wahrgenommene Themen. Hierauf deuten häufigere Fragewiederholungen (auffällig bei FEIPI) und paraverbale Äußerungen wie Seufzen und längere Pausen hin (z. B. FEILI; FEIMI) hin. Weiterhin unterschied sich ein Experte (FEIWE) in seiner Haltung gegenüber dem Interview deutlich von den anderen Experten, indem er mitunter vergleichsweise knapp antwortete. Darüber hinaus versuchte er die Kompetenz der Forscherin durch vereinzelte Kritik an ihren Frageformulierungen infrage zu stellen. Diese Haltung könnte mit einer während der Interviewtermine

¹⁸⁸ Die große zeitliche Distanz zwischen den Experteninterviews ist neben forschungspraktischen Gründen der Tatsache geschuldet, dass die Forscherin zunächst einige Interviews ausgewertet hat, um in den weiteren Interviews sensibilisiert zu sein für im Weiteren zu berücksichtigende Aspekte u. a. inhaltlicher Art.

¹⁸⁹ Vgl. *Bundesdatenschutzgesetz* in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Januar 2003 (BGBl. I S. 66), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 14. August 2009 (BGBl. I S. 2814) geändert worden ist.

mehrfach geäußerten Abneigung gegenüber der Teilnahme und der aus seiner Sicht dadurch verlorenen zeitlichen Ressourcen für die Arbeit zusammenhängen. Hinsichtlich der Interaktion fielen zudem einige eher einem Dialog als einem Interview ähnelnde Passagen zwischen der Forscherin und den Experten auf, so bspw. im Interview mit FEIPI. Ebenso auffällig war aber auch die Einbringung von Unternehmenskenntnissen seitens der Forscherin, die hiermit offensichtlich ihre Unsicherheit zu überspielen versuchte. Aufgrund ihrer Unternehmenskenntnisse stellte sie leitende Fragen, so bspw. zu bestimmten Zusatzfunktionen (bspw. Sicherheitsbeauftragter der Kostenstelle) als Entwicklungsmöglichkeiten. Andererseits zeigte sich, dass die Experten von Kenntnissen der Forscherin über die Produktion ausgingen und infolgedessen Prozesse teilweise oberflächlicher beschrieben, sodass die Forscherin zu Nachfragen gezwungen war (bspw. FEIWE, Abs. 54 ff.) (vgl. hierzu auch *Helfferrich* 2011, 122).

Darüber hinaus war auch das Engagement einiger Experten während der Interviews auffällig: Sie zogen Exponate, Zeichnungen und sonstige Arbeitsmaterialien zur Veranschaulichung ihrer Aussagen heran. Zudem boten zwei Experten der Interviewerin anschließende Führungen durch ihre Arbeitsbereiche an, was in einem Fall auch wahrgenommen werden konnte. Zudem nahm die Mehrheit der Experten auch längere Überziehungen in Kauf, teilweise trotz bestehender Anschlusstermine und Angeboten der Interviewerin zum Abbruch.

Die Forscherin war infolge ihrer anfänglichen Unsicherheit in der Interviewführung sehr angespannt, sie ging auch aufgrund des sehr umfangreichen Leitfadens (s. Abschnitt A.6.1) relativ wenig auf die Aussagen der Experten ein, sondern arbeitete eher dessen Fragen ab, wenngleich sie auch auf Explikation gerichtete Nachfragen stellte (vgl. *Hopf* 1978, 101 ff. zur Leitfadenbürokratie). Zudem machte sie Deutungsangebote, stellte geschlossene Nachfragen und brachte u. a. suggestive Fragen ein. Grundsätzlich erwies sich weniger der Leitfaden als Problem als vielmehr die Unsicherheit der Forscherin gegenüber den Experten und ihre Unerfahrenheit in der Führung von Experteninterviews (s. auch Abschnitt 5.3.3; weiterhin *Kruse* 2011, 70). Trotz der Haltung der Forscherin befriedigten die Experteninterviews jedoch grundsätzlich die Zielsetzung (s. die Abschnitte 5.3.3, 6.1). Im abschließenden Feedback wiesen einige Experten darauf hin, anhand vieler Fragen Gedankenanstöße erhalten zu haben.

5.6.2 Gruppendiskussionen

Die Gruppendiskussionen mit den direkten Vorgesetzten der Werker fanden im Mai und Juni 2010 in einem regulären Besprechungsraum der Diskutanten statt, die gewohnte Umgebung war somit gesichert (vgl. *Lamnek* 2005, 122 f.). Die Diskussionen wurden in der Frühschicht

durchgeführt und waren für jeweils eine Stunde angesetzt, beide Gruppen überzogen jedoch die reguläre Diskussionszeit (durchschnittliche Dauer: 86 Minuten). Nach ihrer Diskussion tauschte sich eine der beiden Gruppen informell noch mit der Forscherin aus, während die andere Gruppe zügig den Raum verließ.¹⁹⁰ Störungen blieben bis auf zwei eingehende Telefonanrufe aus.

Die Gruppendiskussionen mit den Werkern im Mai 2011 waren ebenfalls für eine Stunde angesetzt, tatsächlich dauerten sie im Durchschnitt 69 Minuten. Eine deutlichere Überziehung der Diskussion wäre aufgrund der nur für diese Zeit von der Produktion freigestellten Werker schwierig gewesen. Bei dem Raum handelte es sich um einen innerhalb der Produktion liegenden, von ihnen normalerweise nicht genutzten Besprechungsraum. Dieser war von außen nicht einsehbar, was zu einer geschützten Atmosphäre beitrug (vgl. *Lamnek* 2005, 122 f.). Die Diskussionen der Werker fanden aufgrund betrieblicher Erfordernisse an einem Tag statt: Die erste Gruppendiskussion fand zum Ende der Frühschicht statt, die anderen jeweils zu Beginn der Spät- und Nachtschicht. Einige Werker der Frühschicht baten die Forscherin vor Diskussionsbeginn um eine pünktliche Beendigung des Termins, die anderen Gruppen hingegen wirkten entspannt und übten gegenüber der Forscherin keinen Zeitdruck aus, wobei ein Zusammenhang mit dem gerade erst begonnenen Arbeitstag wahrscheinlich ist. Dies zeigt sich auch an dem pünktlichen Diskussionsende der ersten Gruppe und den zeitlichen Überziehungen der übrigen Gruppen. Bei der ersten Gruppe waren trotz des bereits fast beendeten Arbeitstages nur geringe Ermüdungserscheinungen feststellbar, die sich jedoch auf den Diskussionsverlauf nicht offensichtlich auswirkten.

Vor allen Gruppendiskussionen wurden das Aufnahmegerät und die Mikrofone unauffällig zwischen Namensschildern mit Buchstabencodes, Getränken und Snacks platziert (vgl. *Lamnek* 2005, 122).

Zu Beginn jeder Gruppendiskussion wurden die Teilnehmer von der Forscherin begrüßt und der Unterstützer (ein Kollege der Forscherin, s. auch *Lamnek* 2005, 158 f.; *Murphy, Cockburn & Murphy* 1992, 39) sowie seine Funktion (u. a. Anfertigung von Notizen zu Diskussthemata) vorgestellt (vgl. *Lamnek* 2005, 144 f.). Er setzte sich für alle sichtbar in eine Ecke des Diskussionsraumes. Anschließend wurden kurz die Ziele der Untersuchung sowie der jeweiligen Gruppendiskussion entsprechend der Formulierung in den Einladungsanschriften dargestellt (s. die Abschnitte A.5.2, A.5.3). Zweck war es, die Teilnehmer zu informieren und

¹⁹⁰ Zwecks Sicherung der betriebsinternen Anonymität der Gruppen wird an dieser Stelle auf eine konkretere Angabe zu der jeweiligen Gruppe verzichtet.

gleichzeitig „naiv“ zu halten“ (Kruse 2011, 302). Die Teilnehmer wurden ermuntert, ihre Meinungen, Erfahrungen und Einstellungen ohne ausführliche Vorüberlegungen und Ängste auszusprechen. Sie wurden darauf hingewiesen, dass es keine falschen oder richtigen Antworten gäbe und jede Antwort relevant sei. Aus Gründen der Anonymitätssicherung wurde die Nutzung der Namensschilder mit den Buchstabencodes für den Fall der Ansprache anderer Diskussionsteilnehmer empfohlen (vgl. *ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V.*, *ASI Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftlicher Institute e.V.*, *BVM Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e.V. et al.* 2006, Punkt 1). Diese Pseudonyme wurden allerdings von allen Teilnehmern, die sich untereinander überwiegend persönlich kannten, nicht genutzt. Weiterhin wies die Forscherin auf die Freiwilligkeit der Teilnahme, die Bitte um die Erlaubnis einer Tonbandaufnahme und die Anonymisierung personenbezogener Angaben, Orts- und Berufsangaben hin (vgl. §§ 3, 4, 4a *Bundesdatenschutzgesetz*¹⁹¹).

Während der Diskussion notierten der Unterstützer und die Forscherin nonverbale Gesten, die wichtigsten Themen, Ideen, Aussagen, Argumente, den Ablauf der Diskussion sowie sonstige Auffälligkeiten. Diese Notizen wurden für eine Nachbesprechung zwischen Forscherin und Unterstützer und zur Unterstützung der Auswertung genutzt (vgl. u. a. *Helfferrich* 2011, 193, 201; *Gläser & Laudel* 2010, 192; *Lamnek* 2005, 158; *Froschauer & Lueger* 2003, 74 f.).

Bei jeder Gruppendiskussion stellten sich zwei oder drei Diskutanten als sogenannte ‚Vielredner‘ heraus, ein oder zwei weitere Diskutanten hingegen als sogenannte ‚Schweiger‘. Ein junger Schweiger der Vorgesetztengruppe FEIIGE beteiligte sich auffällig emotional an zwei Diskussionsstellen, die ihn vermutlich inhaltlich bewegten. Seine grundsätzliche Zurückhaltung kann u. a. auf alters- und erfahrungsbedingte hierarchische Unterschiede in der Gruppe zurückzuführen sein. Hierfür spricht auch sein Stellvertreterdiskurs, in dem sich seine Ablehnung unflexibler, unmotivierter Kollegen dokumentiert. In einer Diskussion der Werker¹⁹² hingegen könnte das Schweigen eines Diskutanten durch eine erst relativ kurze Zugehörigkeit zu der Kostenstelle und seine Unsicherheit im Umgang mit den Kollegen bedingt gewesen sein. Bei den anderen Diskussionen schien das Schweigen Zustimmung auszudrücken, hin und wieder allerdings auch nicht geteilte Orientierungen (s. zu Orientierungen Abschnitt 5.1).

Insgesamt verliefen alle Gruppendiskussionen sehr selbstläufig. Allerdings spiegelte sich die Unsicherheit der Forscherin in der Führung von Gruppendiskussionen anfänglich bei der

¹⁹¹ Vgl. *Bundesdatenschutzgesetz* in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Januar 2003 (BGBl. I S. 66), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 14. August 2009 (BGBl. I S. 2814) geändert worden ist.

¹⁹² Zwecks Sicherung der betriebsinternen Anonymität der Gruppen wird an dieser Stelle darauf verzichtet, den Gruppen-code der Vorgesetztengruppe zu nennen.

Moderation der Diskussion der direkten Vorgesetzten der Werker wider. Bei den Diskussionen der Werker war die Forscherin wesentlich entspannter und hielt die Empfehlungen zur zurückhaltenden Diskussionsdurchführung ein (vgl. auch *Bohnsack* 2010, 208 ff.).

Auffällig bei den Gruppen direkter Vorgesetzter war bspw., dass die Forscherin anfänglich Pausen schlecht aushielt, Deutungsangebote machte sowie präsuppositiv und suggestiv nachfragte (vgl. auch *Helffferich* 2011, 102 ff.). Das bei einer der Gruppen direkter Vorgesetzter¹⁹³ anfängliche, jedoch nicht strukturierende Eingreifen der Forscherin zwecks Förderung der Diskussion (vgl. *Bohnsack* 2010, 208) war aufgrund des zunächst nicht die direkten Vorgesetzten der Werker ansprechenden thematischen Auftakts zu dem Verständnis des Konzepts Employability (bzw. im Stimulus: Beschäftigungsfähigkeit) (s. die Abschnitte 5.6.2, A.6.2) erforderlich. Die Diskussion entwickelte sich dann jedoch auch hier selbstläufig. Die Daten verweisen darauf, dass dieser Begriff Beschäftigungsfähigkeit für die direkten Vorgesetzten abstrakt und nicht gebräuchlich ist. Hierdurch könnte auch die anfängliche Ablehnung des Stimulus bzw. die distanzierte Haltung ihm gegenüber begründet sein, die sich besonders deutlich bei Gruppe FEIIGE zeigte.

Agierte die Forscherin bei den direkten Vorgesetzten teilweise direktiv, hielt sie sich bei den Gruppendiskussionen der Werker auch bei Forderungen nach Führung durch Konkretisierung, wie bspw. bei der Gruppe MARO anfänglich auffällig gewünscht, zurück und blieb immer demonstrativ vage (vgl. auch *Bohnsack* 2010, 208). Auffällig zeigte sich in der Gruppe MARO der Wunsch nach Führung durch neue Fragen bei für sie offensichtlich ungewohnten Diskussionspausen. Trotz der intensiven Diskussion der Gruppe MARO gab es hier häufige Pausen kurzer Dauer (fünf bis acht Sekunden), aber auch Pausen von maximal 30 Sekunden.

In den Gruppen FEIIGE (direkte Vorgesetzte) und MARO (Werker) fiel auf, dass einige Teilnehmer ihre eigenen Thematisierungsgrenzen überschritten und offensichtlich mehr offenbart hatten, als ihnen recht war bzw. sie sich der aus ihrer Sicht brisanten und möglicherweise betrieblich sanktionierbaren Aussagen bewusst wurden (vgl. hierzu auch *Bohnsack* 2010, 42). Dies ging einher mit dem Wunsch nach Zensurierung (MARO) bzw. Löschung der Aussagen (FEIIGE), was jeweils durch die Gruppe mit Lachen kommentiert wurde – möglicherweise eine Strategie zur Bewältigung ihrer Unsicherheit.

¹⁹³ Zwecks Sicherung der betriebsinternen Anonymität der Gruppen wird an dieser Stelle darauf verzichtet, den Gruppen-code der Vorgesetztengruppe zu nennen.

Alle Gruppendiskussionen waren durch sehr intensive Diskussionsphasen geprägt. Es zeigte sich bei den Werkern bspw. sehr deutlich die allein aus dem sehr allgemein gehaltenen thematischen Auftakt (s. Abschnitt A.6.3) resultierende selbstläufige Diskussion. War die Forscherin anfänglich bei den Diskussionen der direkten Vorgesetzten der Werker noch irritiert über die häufige Bezugnahme auf den Bereich (endfertigung) und versuchte, die Diskussion auf den im Fokus stehenden Bereich (vorfertigung) zu lenken [wie bei Gruppe (FEI)OR) geschehen], wurde ihr in der Analyse die Bedeutung der (endfertigung) bewusst. Bezüge zur (endfertigung) beruhten nicht auf einem inhaltlichen Missverständnis der direkten Vorgesetzten der Werker, sondern vermutlich eher auf dem Versuch, den eigenen Bereich und hierbei wahrgenommene Probleme weniger stark in den Fokus zu rücken. Die (endfertigung) könnte damit als Stellvertreter des eigenen Bereichs dienen. Diese Stellvertreterstrategie nutzten übrigens auch die Werker sehr deutlich (insbesondere die Gruppe MABL). Bei ihnen kann die stetige Heranziehung der (endfertigung) zudem auch begründet sein mit der bewussten Abgrenzung von den dort mitunter als noch anspruchsloser wahrgenommenen Tätigkeiten.

Zum Abschluss aller Diskussionen fragte die Forscherin nach weiteren, bislang nicht angesprochenen Themen und erkundigte sich nach der Diskussionswahrnehmung durch die Teilnehmer. Zudem bat sie um die Ausfüllung eines Kurzfragebogens zu persönlichen Angaben (s. die Abschnitte A.6.2, A.6.3) und verwies auf die Einverständniserklärung als Voraussetzung der Datennutzung.

Im Folgenden wird das Vorgehen der Datenauswertung vorgestellt.

5.7 Datenauswertung

In die Auswertung einbezogen wurden die Daten von 37 der 39 Teilnehmer. Für die Datenanalyse wurde als technisches Hilfsmittel die Software *MAXQDA* verwendet. Ein Experteninterview konnte aufgrund technischer Probleme nicht genutzt werden, ein weiteres Experteninterview konnte trotz umfangreicher Anonymisierungsmaßnahmen aufgrund der dennoch gegebenen Identifikationsgefahr des Experten nicht in die Auswertung einbezogen werden. Weiterhin wurden lediglich die soziodemografischen Daten der direkten Vorgesetzten und der Werker ausgewertet (s. Abschnitt A.4). Die Rücklaufquote der soziodemografischen Fragebögen der Experten, deren Interviews in die Untersuchung einbezogen wurden, ist angesichts

unternehmensinterner datenschutzrechtlicher Regelungen zu gering für eine Auswertung.¹⁹⁴ Infolgedessen wurden ihre soziodemografischen Angaben nicht ausgewertet.

5.7.1 Transkription und Anonymisierung

Alle Materialien mit Ausnahme des aufgrund der Aufnahmequalität nicht nutzbaren Experteninterviews wurden vollständig transkribiert. In Abschnitt A.2 ist das Transkriptionssystem dargestellt, welches eng angelehnt ist an *Kruse* 2011 (148 ff., 309).¹⁹⁵ Dies System wurde auf die Transkriptionen der Gruppendiskussionen und in geringfügig vereinfachter Form auch auf die Experteninterviews angewendet (s. hierzu auch *Meuser & Nagel* 2005, 83). Die Experteninterviews wurden partiell nach der Erstellung des Arbeitstranskripts nachtranskribiert, so bspw. Pausen von zwei Sekunden Länge (vgl. zu forschungspragmatischen Überlegungen, die auch für die Transkription der Experteninterviews leitend waren, *Kruse* 2011, 148 ff., 224).

Das in Abschnitt A.3 dargestellte Anonymisierungssystem (vgl. *Helfferrich* 2011, 191; *Kruse* 2011, 152; *Kluge & Opitz* 1999, 55 ff.; §§ 3, 3a *Bundesdatenschutzgesetz*¹⁹⁶) vermittelt einen Überblick über die Vorgehensweise bei der Anonymisierung aller Transkripte. Die Anonymisierungen sind zum Schutz der Anonymität der Teilnehmer sehr umfassend (vgl. auch § 3 Abs. 6 f., 3a *Bundesdatenschutzgesetz*¹⁹⁷). So sind Teilnehmer und ihre Funktionen grundsätzlich anonymisiert. Weitere Anonymisierungen wurden dann vorgenommen, wenn eine Identifikation der teilnehmenden Bereiche und Mitarbeiter möglich schien. In Zweifelsfällen wurde anonymisiert oder der nicht anonymisierbare Text per Auslassung gekennzeichnet. Aus Gründen der nicht hinreichend gewährleistbaren Anonymitätssicherung wurde, wie bereits beschrieben, ein Experteninterview nicht in die Auswertung einbezogen.

5.7.2 Integratives Basisverfahren

Zur Analyse des empirischen Materials in Form der Transkripte der Experteninterviews und der Gruppendiskussionen wurde das integrative Basisverfahren angewendet (vgl. *Kruse* 2011, 163 ff.; *Kruse, Biesel & Schmieder* 2011, 46 ff.). Dies geht maßgeblich auf *Helfferrich* und *Kruse* zurück und wurde in früheren Publikationen auch als integratives, textthermeneutisches

¹⁹⁴ Lediglich vier der seitens des betrieblichen Datenschutzes geforderten fünf erforderlichen Experten haben ihren Fragebogen ausgefüllt zurückgegeben.

¹⁹⁵ Das Transkriptionssystem von *Kruse* basiert auf *Selting, Auer, Barden et al.* (1998, 114 f.) (vgl. *Kruse* 2011, 148 ff., 309).

¹⁹⁶ Vgl. *Bundesdatenschutzgesetz* in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Januar 2003 (BGBl. I S. 66), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 14. August 2009 (BGBl. I S. 2814) geändert worden ist.

¹⁹⁷ Vgl. *Bundesdatenschutzgesetz* in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Januar 2003 (BGBl. I S. 66), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 14. August 2009 (BGBl. I S. 2814) geändert worden ist.

Analyseverfahren bezeichnet (vgl. *Kruse* 2011, 163 ff.; *Helfferrich & Kruse* 2007, 178 ff.). Es zählt zu den rekonstruktiven Analyseverfahren, bei denen Erkenntnis mittels „methodisch kontrollierten Fremdverstehens“ (*Bohnsack* 2010, 21, Hervorhebung im Original) gewonnen wird (vgl. ausführlich *Helfferrich* 2011, 84 ff.; *Kruse, Biesel & Schmieder* 2011, 12 ff.; *Bohnsack* 2010, 19 ff., 129 ff.). Sprachlich-kommunikative Phänomene stehen im Fokus dieser rekonstruktiven Datenanalyse (vgl. *Kruse, Biesel & Schmieder* 2011, 30).

Das hierbei zu verfolgende Prinzip der Offenheit als Analysehaltung (vgl. *Kruse, Biesel & Schmieder* 2011, 47) ist auch schon bei der Datenerhebung zu berücksichtigen.¹⁹⁸ Die Prinzipien rekonstruktiver Verfahren und die Einhaltung der Gütekriterien qualitativer Forschung waren und sind leitend für diese Untersuchung, ihren Prozess und ihre Darstellung. Einen umfangreichen Rekurs hierauf nimmt die Forscherin nicht vor, da die Einhaltung der Gütekriterien ausführlich anhand dieser Arbeit dokumentiert wird (vgl. zu den Gütekriterien *Kruse* 2011, 266 ff.; *Bohnsack* 2010, 179 ff.; *Lamnek* 2010, 127 ff.; *Przyborski & Wohlrab-Sahr* 2010, 353 ff.; s. auch *Steinke* 2010).

Mittels des integrativen Basisverfahrens (vgl. *Kruse* 2011, 163 ff.; *Kruse, Biesel & Schmieder* 2011, 46 ff.) wird das Prinzip der Offenheit verfolgt. Es zeigt sich an der offenen Anwendung analytischer Werkzeuge zur Beschreibung der sprachlich-kommunikativen Phänomene (vgl. zu den im Basisverfahren berücksichtigten Analyseverfahren *Kruse* 2011, 171 f.). Hierdurch wird u. a. der vorzeitigen Verengung von Interpretationen vorgebeugt (vgl. *Kruse, Biesel & Schmieder* 2011, 48; *Lucius-Hoene & Deppermann* 2004, 96 ff.). In diesem methodisch besonders gegenüber sprachlich-kommunikativen Phänomenen sensibilisierten Verfahren (vgl. *Kruse, Biesel & Schmieder* 2011, 50) werden thematisch-inhaltliche Informationen beschrieben, aber auch die Pragmatik, die Semantik, die Syntax sowie Erzählfiguren analysiert und anschließend interpretiert (vgl. *Kruse* 2011, 165 ff.; *Kruse, Biesel & Schmieder* 2011, 46 ff.). Dabei werden auch die grundsätzlich für rekonstruktive Verfahren geltenden methodologischen Prinzipien, zu denen u. a. die Datenzentrierung, ein sequenzanalytisches Vorgehen und die Rekonstruktionshaltung gehören, verfolgt (vgl. zur Umsetzung im integrativen Basisverfahren *Kruse* 2011, 172 ff.; *Kruse, Biesel & Schmieder* 2011, 19 ff.; zu Prinzipien rekonstruktiver Verfahren s. *Lucius-Hoene & Deppermann* 2004, 96 ff., 107).

¹⁹⁸ Bei der Datenerhebung sollten die Fragen und Stimuli derart formuliert sein, dass die Strukturierung der Kommunikation vorwiegend durch die Befragten erfolgen kann und sie hiermit die lebensweltliche Relevanz der gestellten Fragen und Stimuli vermitteln können. Ihre Interpretation dieser Fragen und Stimuli soll deutlich werden und ihre eigene Sprache zum Tragen kommen, damit das Fremdverstehen überhaupt erst ermöglicht wird (vgl. *Bohnsack* 2010, 20; *Hoffmann-Riem* 1980, 343 ff.). Zur Umsetzung dieser Haltung in der Gestaltung der Erhebungsinstrumente s. die Abschnitte 5.3.3, 5.3.4.2; zur tatsächlichen Umsetzung innerhalb der Erhebungssituationen Abschnitt 5.6.

Der Ablauf des Verfahrens bei den Experteninterviews und Gruppendiskussionen gestaltete sich im Detail wie folgt (vgl. zu Folgendem *Kruse* 2011, 172 ff., 223 ff.; weiterhin *Strauss & Corbin* 1998, 101 ff.): Im ersten Schritt wurden sequenzanalytisch die inhaltlichen Informationen sowie die sprachlich-kommunikativen Phänomene auf pragmatischer, semantischer, syntaktischer und erzählfigurativer Ebene betrachtet und verschiedene Interpretationsmöglichkeiten notiert. Hierbei achtete die Forscherin konsequent darauf, sich immer wieder kritisch und offen mit ihren die Analyse beeinflussenden Analyseheuristiken¹⁹⁹ als konzeptionellen „Scannern“ von Bedeutungsmustern in den Phänomenen auseinanderzusetzen. Gleiches galt für die Interpretationsleitpfade, die das Bewusstsein für die Phänomene im Text steuerten. Beides wurde immer wieder im Austausch mit anderen Forschern unterschiedlicher Disziplinen reflektiert (vgl. *Kruse* 2011, 195 ff.; *Blumer* 2004, 348 ff.; *Lucius-Hoene & Deppermann* 2004, 321 f.; *Strauss & Corbin* 1998, 46 ff., 57 ff.). Zwecks Sicherstellung einer weiterhin offenen Einstellung gegenüber dem Text wurden diese Interpretationen jedoch nicht als endgültig betrachtet (vgl. auch *Lucius-Hoene & Deppermann* 2004, 98). Das Vorgehen wurde auf alle Gruppendiskussionen angewendet; weniger ausführlich wurde es auch auf die Experteninterviews angewendet, da das Erkenntnisinteresse (s. Abschnitt 5.3.3) die stärkere Berücksichtigung der inhaltlich-thematischen Ebene erforderte.

Im zweiten Schritt (vgl. hierzu auch *Strauss & Corbin* 1998, 123 ff., 143 ff.) wurden die zunächst festgehaltenen Deskriptionen und vorläufigen Interpretationen (Motive, Thematisierungsregeln und im Fall der Gruppendiskussionen auch Diskursregeln) auf sich wiederholende Muster analysiert. In diesem Prozess wurden u. a. auch bereits erstellte Interpretationen anderer Untersuchungstexte sowie Ideen von Forschern anderer Disziplinen zu den eigenen Daten herangezogen, um sich über Vergleiche den spezifischen Fallstrukturen nähern zu können (vgl. *Kruse* 2011, 175, 177 ff.; *Przyborski & Wohlrab-Sahr* 2010, 250 ff., 269 ff.). Der Austausch über Interpretationen des eigenen und fremden Materials mit ebenfalls qualitativ Forschenden war sehr hilfreich für die Erweiterung der Interpretationsperspektiven auf das eigene Material, zudem wurden dadurch Zugänge zu unklaren Textstellen ermöglicht. Förderlich war darüber hinaus der immer wieder geforderte Zwang zur Datenzentrierung, d. h. zum Ausweis von Interpretationen am Text (vgl. zur gemeinschaftlichen Textanalyse *Przyborski & Wohlrab-Sahr* 2010, 255 f.; *Lucius-Hoene & Deppermann* 2004, 322 f., zur Datenzentrierung 97 f.; auch *Mruck & Mey* 1998). Ziel dieses Schrittes war das Erkennen von zentralen

¹⁹⁹ Einen Einblick in die anfänglich leitenden Analyseheuristiken, die im Laufe der Auswertung aufgrund des Datenmaterials aktualisiert wurden, geben die in den Untersuchungsleitfäden thematisierten Konzepte (s. Abschnitt A.6).

Motiven und Thematisierungsregeln (vgl. *Kruse* 2011, 177) und im Fall der Gruppendiskussionen zusätzlich von zentralen Diskursregeln (vgl. *Kruse* 2011, 311; *Bohnsack* 2010, 124 ff.; *Przyborski & Wohlrab-Sahr* 2010, 283 ff.; grundlegend *Przyborski* 2004). Ein (zentrales) Motiv ist

„ein konsistentes Bündel verschiedener sprachlicher Wahlen bzw. Selektionen ..., die sich durchgängig im gesamten Interview zeigen“ (*Kruse* 2011, 177, Hervorhebung der Forscherin).

Neben Handlungsmotiven zeigen sich zentrale Motive auch anhand sich wiederholender sprachlicher Bilder, thematischer Äußerungen, Argumentationsgängen etc. als Ausdruck von Deutungsmustern (vgl. *Kruse* 2011, 177 f.; *Bohnsack* 1997, 50 ff.). Erforderlich im rekonstruktiven Analyseprozess ist es dann, die den Mustern – den Motiven – zugrunde liegenden Regeln zu erkennen. Diese sind die Grundlage für die auf den Interpretationen basierenden Aussagen zu den Regeln, nach denen Wirklichkeit konstruiert wird. Eine (zentrale) Thematisierungsregel zeigt an, worüber in welchem Maße gesprochen wird, worüber aber auch nicht, d. h. wo die Thematisierungsgrenze liegt. Zudem zeigt sie an, wie das Versprachlichte thematisiert wird – dieses folgt rekonstruierbaren Regeln und Relevanzen (vgl. *Kruse* 2011, 178 ff.). Die (zentralen) Diskursregeln beziehen sich auf die die Organisation und Gestaltung der Diskussion prägenden und seitens der Diskutanten definierten Regeln. Sie werden deutlich anhand der Interaktionen bzw. der sich zeigenden Interaktionsfiguren (vgl. *Kruse* 2011, 311). Für die hier zu rekonstruierenden kollektiven Orientierungen (vgl. hierzu *Bohnsack* 2010, 32 f.; *Przyborski* 2004, 55; *Bohnsack* 1997, 50 ff.) war es relevant, die Art der Diskursivierung der Werker zu betrachten (vgl. *Kruse* 2011, 311). Hierüber konnte die Forscherin als Fremde des Erfahrungsraums der Werker einen Zugang zu diesem und dem konjunktiven Sinngehalt finden, denn das konjunktive Wissen der Werker ist in ihrer zu betrachtenden Handlungspraxis eingelassen (vgl. auch *Przyborski & Wohlrab-Sahr* 2010, 278 ff.; *Przyborski* 2004, 55; grundlegend *Mannheim* 1980, 205 ff.).

Abschließend wurden diese einzelfallbezogenen zentralen Erkenntnisse zur regelerkennenden Interpretation herangezogen. Darüber hinaus wurde durch Quervergleiche der fallbezogenen Ergebnisse der einzelnen Untersuchungsgruppen versucht, Muster herauszuarbeiten (vgl. *Kruse* 2011, 182). Die hierüber gesammelten Erkenntnisse sind in die Ergebnisdarstellung (vgl. Kap. 6) integriert. Theoretische Rückbezüge erfolgen in der Triangulation der Ergebnisse in Kap. 7.

In Abb. 8 ist der hier beschriebene rekonstruktive Analyseprozess am Beispiel der Gruppendiskussionen noch einmal grafisch dargestellt, d. h. inklusive der bei den Experteninterviews nicht berücksichtigten Diskursregeln.

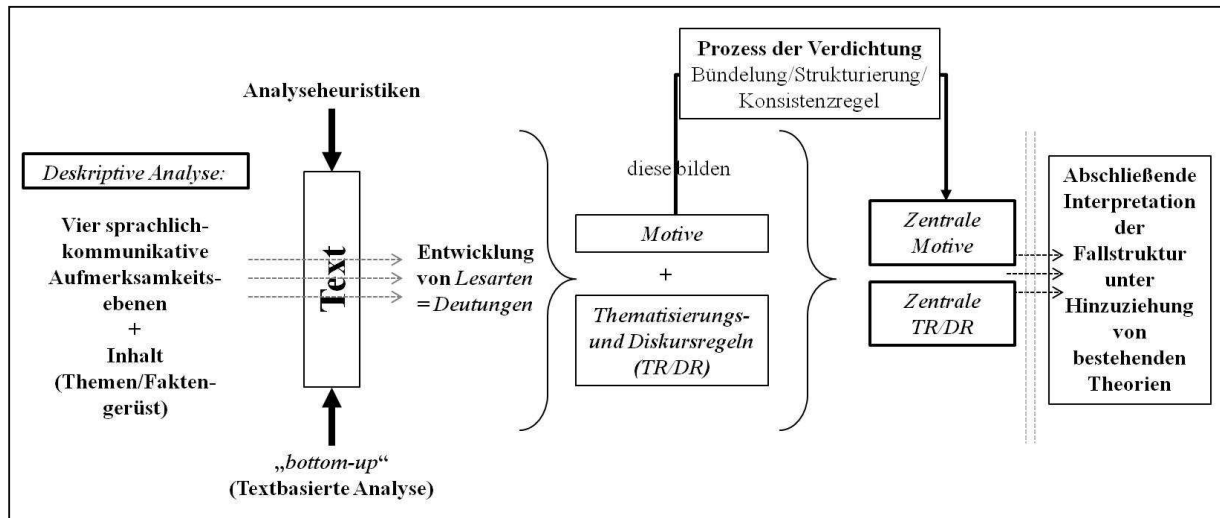


Abb. 8: Rekonstruktive Textanalyse von Gruppendiskussionen im schematischen Überblick (nach Kruse 2011, 311)

6. Empirische Ergebnisse der Untersuchung

Die folgenden Darstellungen basieren auf den im Auswertungsprozess (s. Abschnitt 5.7) als zentral identifizierten Erkenntnissen der jeweiligen Untersuchungsschritte (vgl. auch *Kruse* 2011, 248). Eine abschließende Interpretation der Ergebnisse der einzelnen Untersuchungsschritte unter Rückbezug auf die Theorie und die Triangulation der Ergebnisse erfolgt in Kap. 7. Die Reihenfolge der Ergebnisdarstellung²⁰⁰ basiert auf der Reihenfolge der Durchführung der Untersuchungsschritte: Zunächst werden die Ergebnisse der Experteninterviews vorgestellt, dann die Ergebnisse der Gruppendiskussionen mit den direkten Vorgesetzten der Werker und abschließend die Ergebnisse der Gruppendiskussionen mit den Werkern. Diese Darstellung ermöglicht es, ‚top – down‘ die Sichtweisen der betrieblichen Hierarchieebenen²⁰¹ im Zusammenhang mit Employability und weiterer Themen zu erkennen. Die Ergebnisse der Werker sind am ausführlichsten auch hinsichtlich ihrer interpretativen Herleitung dargestellt, da sie im Fokus der Untersuchung stehen.

6.1 Ergebnisse der Experteninterviews

Zunächst werden die unternehmensinterne, ökonomische Orientierung und das ‚Idealbild‘ des Werkers aus Sicht der Experten kurz verdeutlicht. Einzelne Facetten der folgenden Darstellung werden in den weiteren Unterpunkten der Ergebnisse der Experteninterviews ausführlicher ausgeführt.

6.1.1 Orientierungen und das Ideal in Bezug auf Werker

Bei allen Experten wird eine ausgeprägte Orientierung an (firma x), insbesondere an ihrem Werk in (stadt y) und an ihrem Verantwortungsbereich deutlich. Diese auf ihren Arbeitgeber bzw. auf ihren Unternehmensstandort bezogene interne Orientierung und die Orientierung an den von ihnen zu verantwortenden betrieblichen Zielen dokumentiert sich in ihren Beschreibungen des Umgangs mit Werkern wie auch in dem favorisierten betrieblichen Umgang mit diesen. Eine Orientierung der Werker an ihrem Arbeitgeber, dem Unternehmen (firma x), und dessen Zielen im Sinne eines normativen Leitbilds wird von ihnen geschätzt und auch gefordert, wie im weiteren Verlauf illustriert wird.

²⁰⁰ Zur unterschiedlichen Transkription der Experteninterviews und der Gruppendiskussionen s. Abschnitt 5.7.1 sowie das Transkriptionssystem (Abschnitt A.2).

²⁰¹ Die Experten stellen in dieser Arbeit die höchste untersuchte Hierarchieebene des Unternehmens dar. Die meisten Experten gehören der Hierarchieebene unmittelbar oberhalb jener der direkten Vorgesetzten der Werker an.

Im Zusammenhang mit dieser Orientierung zeigt sich bei fast allen Experten ein wahrgenommener ökonomischer Druck, der u. a. über Prozessmetaphern vermittelt wird: Die Aufrechterhaltung der Prozesse ist das Ziel. Die Aussage des Experten FEILI illustriert die Wahrnehmung dieses Drucks:

„[...] wir kriegen ja vom unternehmen das ist ja auch ((phh)) die die ja die treppen nach unten wir kriegen produktivitätsforderungen von zehn prozent nehmen wir mal das klassische beispiel das kommt jedes jahr und das sage ich SCHON den kollegen wir kommen gar nicht drumherum wenn wir jetzt keine zehn prozent bringen dann wird gesUCHT diese 10 prozent“ (FEILI, Abs. 132).

Diese Aussage lässt auf einen als fremdgesteuert erlebten ökonomischen Druck schließen, dessen Weitergabe an die „kollegen“²⁰² als ‚unausweichlich‘ erlebt wird. Der ökonomische Druck, die Verantwortung für ökonomische Ziele – interpretiert als Treiber der ökonomischen Orientierung – zeigen sich auch im Folgenden. Der Werker wird – ökonomisch begründet – als Leistungserbringer betrachtet (die sich hier zeigende Orientierung an ökonomischen Aspekten wird im Folgenden auch als ‚ökonomisches Motiv‘ bezeichnet):

„[...] wir müssen immer EInes bedenken die kollegen werden für 408 minuten [...] bezahlt das heißt das ist die wertschöpfende tätigkeit die eigentlich sie dem unternehmen zur verfügung stellen [...] da möchte ich schon dass wir vehement drauf achten am ende auch eine gewisse stückzahl herauszubekommen weil stückzahl bedeutet letztendlich GELD jedes teil was wir verkaufen bedeutet leistungsstunden nach diesen leistungsstunden werden wir auch controlled“ (FEILI, Abs. 76).

Deutlich wird darüber hinaus in dem vorangegangenen Ausschnitt und in den Daten der anderen Experten der Wunsch nach einer Steuerung der Transformation der Arbeitskraft der Werker in Leistung, ein im weiteren Verlauf noch näher illustrierter Punkt.

Weiterhin zeigt sich bei allen Experten die Wertschätzung von Selbststeuerung, bezogen auf die Arbeit und die Entwicklung der Voraussetzungen ihrer Arbeitsfähigkeit. Generell wird deutlich: Leistung, Kompetenz, Motivation, Flexibilität und Selbststeuerung beschreiben ‚ideale‘ Merkmale ‚ihrer‘ Werker. Dabei zeigt sich auch diesbezüglich das ökonomische Motiv, wenn mit der Bildung eines den betrieblichen Anforderungen entsprechenden Humankapitals seitens der Werker die Realisierung der betrieblich-ökonomischen Ziele verbunden wird (u. a. Steigerung der Produktivität, Kostensenkung, Qualitätsziele). FEIWE formuliert bspw.:

„[...] denn je mehr der mitarbeiter kann und weiß desto produktiver und besser kann ich in der kostenstelle werden“ (FEIWE, Abs. 285).

²⁰² Der Begriff „kollege“ (FEILI, Abs. 132, 349) indiziert ein formales Verhältnis zu den Mitarbeitern. Dies formale Verhältnis und Deiktika wie „die“ und „denen“ lassen die Interpretation zu, dass es eine subjektiv erlebte Distanz zwischen dem Experten und seinen Kollegen (damit demnach auch den Werkern) gibt.

Bei allen Experten dokumentiert sich der Wunsch nach einer (ausgeprägteren) betrieblichen ‚Kultur‘, die auf Partizipation und wertschätzendes Feedback gegenüber den Werkern, aber auch auf Selbststeuerung und damit verbunden die Verantwortungsübernahme der Werker setzt. Das folgende Zitat kann als ‚didaktischer Hinweis‘ zur Forcierung eines ‚kulturellen Wandels‘ in Richtung einer ökonomischen, auf den Wettbewerb ausgerichteten Orientierung von Werkern interpretiert werden:

„[...] sowas wie leistung [...] ein wort [...] damit nicht viel anfangen konnten weil das früher auch kaum jemand abgefragt hat [...] wo wir [...] die mitarbeiter so langsam versuchen dahinzuführen erklären WAS ist DAS [...] wie wird so eine sourcing-sache hier gewonnen“ (FEISCH, Abs. 96).

Der sich dokumentierende Wunsch nach einem kulturellen Wandel vor allem in Bezug auf individuelle, betrieblich orientierte Entwicklungsaktivitäten wird in Abschnitt 6.1.3 ausführlicher dargestellt.

6.1.2 Disziplinierung von Werkern und wahrgenommene Agency

6.1.2.1 Disziplinierung von Werkern

Die Experten zeigen eine hohe Wertschätzung für arbeits- und prozessorganisatorische betriebliche Veränderungen (Wechsel von Gruppen- zu Teamarbeit, s. Abschnitt A.1; FEIMI hebt darüber hinaus das Mitarbeitergespräch hervor). Die Wertschätzung resultiert unter anderem aus den hiermit als verbunden wahrgenommenen erweiterten Möglichkeiten der Disziplinierung der Werker hinsichtlich der Erfüllung betrieblicher Ziele (deutlicher sich zeigend bei FEILI, FEIWE und FEISCH als bei FEIPI und FEIMI). Auffällig erscheint dabei die diese Wertschätzung betonende Semantik in Form der als ‚Verschärfung‘ interpretierten Veränderung der Wortwahl. So wird der Wechsel von der bisherigen, als ein *„[...] bisschen lasch“* (FEISCH, Abs. 136) wahrgenommenen betrieblichen Praxis im Umgang mit Werkern in Richtung einer ‚verschärften‘, d. h. als nicht mehr ungefährlich zu interpretierenden Praxis begrüßt:

„[...] dieser auftakt zur teamarbeit ist viel viel schärfer viel viel präziser viel viel besser weil man es diesmal richtig machen will“ (FEIWE, Abs. 185).

Dennoch dokumentiert sich bei den Experten hinsichtlich der betrieblich forcierten Verfolgung ihrer Ideale auch eine als kritisch interpretierbare Haltung. Insbesondere die betriebliche Personalpolitik ist das Ziel ihrer sprachlich sehr kontrolliert formulierten und bei den meisten Experten auf abstrakter Ebene gehaltenen Kritik. Konkret reflektieren einige Experten (FEILI, FEISCH, FEIWE) die internen Beschäftigungsanforderungen und -bedingungen sowie auch

die Disziplinierungsmöglichkeiten zur Lösung des Transformationsproblems über Kontrastierungen mit der unternehmensexternen Welt, dem „Draußen“ (bspw. FEISCH, Abs. 136), auch bezeichnet als „freie wirtschaft“ (FEILI, Abs. 76). FEILI bspw. assoziiert mit der unternehmensexternen Welt Merkmale wie Beschäftigungsunsicherheit und die Anwendung marktwirtschaftlicher Prinzipien. Die von ihm praktizierte Vermittlung dieser Assoziationen an die Werker kann als ein Disziplinierungsinstrument interpretiert werden. Disziplinierung, so scheint es aus Sicht des Experten, ist zur Einforderung von Leistungsbereitschaft und der Bereitschaft zur zeitlichen Entgrenzung von Arbeit erforderlich:

„[...] ich sage das auch meinen mitarbeitern ab und an [...] da läuft es ganz anders wenn es schlecht läuft bist du WEG morgen und bei einem ganz anderen verDIENST und die bereitschaft auch richtung mehrarbeit da gibt es gar keine diskussionen wenn wir morgen arbeiten müssen und morgen ist sonntag dann habt ihr zu KOMMEN [...] also unsere kollegen hauptsächlich über den tellerrand schauen und sagen WAS IST WIRKLICH DRAUßEN LOS ne wie läuft es draußen ab dass man einfach dass das eine eine innere motivation ist auch zu sagen okay ich gebe jetzt einfach auch ein stück weit mehr“ (FEILI, Abs. 231).

Auch die anderen Experten kontrastieren die als beschränkt wahrgenommenen Disziplinierungsmöglichkeiten des eigenen Unternehmens mit den Möglichkeiten anderer Unternehmen. Die sich auch im Folgenden zeigenden sprachlichen Wahlen können dabei als Kritik an den von ihnen wahrgenommenen Strukturen des eigenen Systems interpretiert werden:

„[...] man ist sehr begrenzt in den sachen ne so ein haus wie (firma x) wo man in meinen augen gut geld verdienen kann (2) (??) die mitarbeiter damit etwas ja lapidar umgehen sage ich jetzt mal so vorsichtig ausgedrückt draußen in anderen firmen wäre das schon ein bisschen anderes vorgehen DIE freiheiten haben wir natürlich noch nicht“ (FEISCH, Abs. 136).

FEIWE bspw. bedauert den als gering wahrgenommenen Druck des eigenen ‚Systems‘ gegenüber Werkern [den er als (firma x)-spezifisch vermutet]:

„[...] das gibt leider das system nur her dass er sich nicht unbedingt da zeigen MUSS (3) zumindest hier bei (firma x) draußen vielleicht schon eher“ (FEIWE, Abs. 137).

Begründet werden die als beschränkend wahrgenommenen Strukturen des eigenen Unternehmens mit der historischen Entwicklung des Unternehmens (FEISCH, Abs. 136; auch FEILI).

Die soziale Prägung des Unternehmens, sich zeigend in den Personalprozessen, die hohe, betrieblich vermittelte soziale Sicherheit erleben sie als negativ für die Umsetzung ihrer Ideale in Bezug auf die Werker (deutlich FEILI und FEISCH, weniger deutlich FEIWE und FEIPI). FEILI formuliert hierzu wie folgt:

„[...] das ist ein bisschen schade hier weil wir sind wirklich so auf so einer sozialen ebene wo wir sagen mir passiert nichts mehr oder mir kann nichts passieren“ (FEILI, Abs. 231).

Hier dokumentiert sich deutlich die Ablehnung hinsichtlich einer als ‚unantastbar‘ wahrgenommenen Beschäftigungssicherheit, wie sie sie bei den Werkern offensichtlich vermuten. Die Daten verweisen darauf, dass Beschäftigungsrisiken selbst in Phasen konjunkturell bedingter betrieblicher Produktionsrückgänge und daraus resultierender Kurzarbeitsphasen kaum eine Rolle spielen – weder seitens der Werker noch seitens der Experten [„UNAUFFÄLLIG gewesen“ (FEIWE, Abs. 251)]. Hingegen werden betriebliche Vorgaben bezüglich Entnahmen von Freizeitkonten als seitens der Werker abgelehnt wahrgenommen (FEIWE, Abs. 251). Hiermit widerspricht FEIWE (Abs. 251) auch der von der Forscherin zuvor eingebrachten Proposition, Kurzarbeit sei belastend für die Werker gewesen.

Bei FEILI dokumentiert sich im Zusammenhang mit den Produktionsrückgängen vielmehr die Wahrnehmung des durch die „*krise*“ (FEILI, Abs. 231) gestärkten inneren Zusammenhalts des Unternehmens, die innere Stabilisierung aufgrund einer Kooperation mit den betrieblichen Sozialpartnern. Kooperieren die betrieblichen Akteure, so die Interpretation, können Gefahren so weit abgehalten werden, dass Bedrohungen wie Beschäftigungsangst kognitiv kaum wahrgenommen werden:

„[...] kam dieser dieser PUNKT in den kopf gar nicht so extrem hoch“ (FEILI, Abs. 231).

6.1.2.2 Wahrgenommene Agency

Eine ambivalente bis ablehnende Haltung gegenüber sozialen Strukturen und ihren Kriterien und den diese im Unternehmen Vertretenden dokumentiert sich am Beispiel von Personalprozessen (z. B. Besetzungs-, Versetzungsprozesse). Die Experten (FEILI, FEISCH stärker, FEIWE und FEIPI weniger) grenzen sich hiervon aufgrund ihrer diesbezüglich als beschränkt wahrgenommenen Agency ab, jedoch auch aufgrund des wahrgenommenen Widerspruchs zu ihren eigenen, auf die Mitarbeiter bezogenen Idealen. Gezwungenermaßen, so die Interpretation, akzeptieren sie die Existenz dieser betrieblichen Prozesskriterien jedoch.

Illustriert wird diese Interpretation bspw. durch die Aussage des Experten FEIPI, der betriebliche Prozesse grundsätzlich eher zurückhaltend kritisiert:

„[...] grundsätzliche aussage dass es wichtig ist bei (firma x) nach sozialen kriterien wenn wir versetzen müssen dies zu tun ich musste jetzt [...] oder konnte oder ich sage mal musste ja [...] mitarbeiter aus der (vorfertigung) in die (endfertigung) versetzen das haben wir nach sozialen kriterien gemacht da habe ich sehr gute maschinenfahrer abgegeben [...] die sich auch gut gezeigt hatten und auch mehr machen wollten aber soziales kriterium sagte dieser mitarbeiter ist eben jetzt an der reihe [...] das ist zwar hart aber es ist im rahmen der sozialen gerechtigkeit für das unternehmen sinnvoll das zu tun“ (FEIPI, Abs. 70).

In Personalprozessen soziale Kriterien anstelle von Leistungs-, Kompetenz- und Motivationskriterien zu berücksichtigen widerstrebt ihnen offensichtlich. Perspektivwechsel, die immer wieder von den Experten vorgenommen werden, verdeutlichen dabei die Distanz zwischen ihrer und der betrieblichen Perspektive hinsichtlich der Berücksichtigung sozialer Kriterien. Die von ihnen als beschränkt wahrgenommenen Möglichkeiten bezüglich der Verfolgung ihrer Ideale im Hinblick auf Werker wird auch im Folgenden deutlich, wenn der Experte FEILI sich zu ihrer Beteiligungsmöglichkeit an Personalbesetzungsprozessen äußert:

„[...] SICHerlich verSUchen wir [...] wenn wir bedarf an mitarbeitern haben diese auch mit einem gewissen anforderungsprofil zu erfüllen faktisch ist es aber dass wir wenig mitspracherecht haben [...] uns ist schon ein stück weit die hand gebunden das ist einfach so“ (FEILI, Abs. 18).

Dabei verweist die Metapher der ‚gebundenen Hände‘ auf die erlebte Beschränkung durch die Strukturen und Prozesse. Der Experte FEIWE vermittelt zwar auch immer wieder seine Ablehnung sozialer Kriterien als Grundlage betrieblicher Personalentscheidungen, gleichzeitig scheint er aber die als ‚unumstößlich‘ wahrgenommenen, im Interesse der Mitarbeiter getroffenen Entscheidungen anzuerkennen:

„[...] ansonsten gibt es nunmal die sozialkriterien und letztlich ist das der anwalt der mannschaft der da die entscheidung trifft der betriebsrat MIT der personalabteilung zusammen“ (FEIWE, Abs. 181).

Im Gegensatz zu den bisherigen Experten äußert der Experte FEISCH seine Kritik an den soziale Kriterien berücksichtigenden Personalprozessen deutlicher. Er lehnt sich weitaus stärker als die anderen Experten gegenüber institutionellen Vertretern und den betrieblichen Regelungen auf. Die wahrgenommene Fremdsteuerung und damit einhergehend die beschränkte Verfolgbarkeit seiner Ziele (da die Umsetzung seiner Ideale beschränkend) lehnt er ab:

„[...] die bestens ausgebildet sind die gute leistung bringen [...] wo wir sagen jawohl die möchten wir behalten und dann gibt es ja die andere kehrseite von dem ganzen wir haben einen personalausschuss und dann gibt es eine sozilliste wo man sagt okay es gibt bestimmte kriterien zur zeit läuft das ja so dass sie die jüngerer immer rausziehen [...] LETZTENDLICH unterm strich versuche ich jetzt mal eine gesunde mischung zu erzeugen [...] wo ich sage jawohl ein stückchen kriegt ihr raus aber nicht alle“ (FEISCH, Abs. 172).

Der Abschluss dieser Aussage kann als massive Abwehr gegen institutionelle Vertreter und betriebliche Prozesse und Regelungen gedeutet werden, die er als ihn und seine ‚Macht‘ infragestellend erlebt.

Ihre Ablehnung gegenüber Kriterien von Personalprozessen (d. h. ihren Inhalten) dokumentiert sich bei den meisten Experten relativ deutlich. Eine Ausnahme stellt FEIMI dar, der sich zunächst vor allem mit der Existenz jener Personalprozesskriterien befasst. Bei ihm

dokumentiert sich eine Wertschätzung für grundsätzlich als transparent wahrgenommene, formalisierte, „sauber beschrieben[e]“ (FEIMI, Abs. 22) Personalprozesse. Inhaltlich zeigt sich bei FEIMI und FEISCH eine hohe Wertschätzung von Kriterien wie Fachlichkeit, die auch im Zusammenhang mit der Thematisierung von Mitarbeitergesprächen hervorgehoben werden. Subjektivität als Basis von Personalentscheidungen wird abgelehnt:

„[...] in der vergangenheit da der nasenfaktor eine rolle spielte [...] nach dem motto er war immer da der war immer engagiert ne den entwickeln wir weiter und derjenige der vielleicht die fachliche kompetenz hatte aber vielleicht nicht so extrovertiert war der ist auf der strecke geblieben und der prozess ist jetzt über den über das mitarbeitergespräch sauber beschrieben [...] um dann eben auch gezielt mitarbeiter weiterzuentwickeln“ (FEIMI, Abs. 22).

Bei allen Experten wird deutlich, was sich hier bei FEIMI auch andeutet: die Wertschätzung von Prinzipien wie Ordnung und Kontrolle.

6.1.3 Selbststeuerung und kultureller Wandel

In den Daten aller Experten dokumentiert sich die Wertschätzung betrieblich orientierten, selbstgesteuerten, d. h. auch reflektierten Verhaltens, bezogen auf Lernen zur Kompetenzentwicklung und berufliche Entwicklungsaktivitäten. Entsprechende Aktivitäten werden als betrieblich unterstützungswürdig wahrgenommen. Illustriert wird dies anhand der Aussage des Experten FEISCH:

„also derjenige der was werden will muss sich schon ein bisschen ins zeug legen und sich mal informationen holen [...] muss sich natürlich auch selbständig irgendwo mal vorstellig werden er muss von sich heraus zeigen dass er was ist (2) nur alleine eine ausbildung hier auf den tisch zu legen gucke mal ich habe meinen techniker mach was mit mir das ist zu wenig“ (FEISCH, Abs. 40).

Einerseits schätzen alle Experten die betrieblich forcierte Individualisierung bspw. über individuelle Leistungsrückmeldungen. Anreize zur individuellen Leistungssteigerung werden damit verbunden, wie bei FEIMI am Beispiel des Mitarbeitergesprächs deutlich wird:

„[...] das mitarbeitergespräch [...] wie ist das letzte jahr gelaufen und wie bewerte ich deine leistung zwischen 80 und 120 Euro [...] denke es würde mich schon fuchsen wenn ich 90 euro kriege und mein kumpel kriegt 110 euro ich glaube [...] mich fuchst es dass er 20 euro mehr hat und demzufolge scheinbar auch irgendwie höher wertgeschätzt wird oder seine arbeit höher wertgeschätzt wird“ (FEIMI, Abs. 34).

FEILI, FEIPI und FEISCH betonen zwar auch die Bedeutung von Leistungsrückmeldungen und schätzen die Individualisierung, allerdings rekurren sie nicht auf das Mitarbeitergespräch, sondern auf Gespräche mit Mitarbeitern im Allgemeinen und auf andere Formen der individuellen Wertschätzung (bspw. Partizipation statt Geld).

Andererseits wird neben der Wertschätzung selbstgesteuerten Verhaltens und individueller Leistungen auch die Bedeutung des Kollektivs betont: So zeigt sich bei allen Experten (Ausnahme FEIMI) eine hohe Wertschätzung des Kollektivs der Werker und ihrer gemeinschaftlichen Verantwortung. Die Aussage des Experten FEIWE illustriert dies:

„[...] dass es irgendwann die mann=mannschaft autark hinbekommt (2) als mannschaft und nicht als einzelperson als MANNSCHAFT“ (FEIWE Abs. 137).

Kultureller Wandel als Ziel

Selbstgesteuerte Aktivitäten in Bezug auf Lernen zur Entwicklung von Kompetenzen – auch betrieblich unterstützt – zeigen sich als „vision“ (FEIMI, Abs. 4) der Experten. Ein Wandel des Rollenkonzepts der Werker, welches Selbststeuerung und die freiwillige Entgrenzung von Aktivitäten in das Privatleben beinhaltet, wird von allen Experten geschätzt und gefordert (Entgrenzung jedoch weniger bei FEIPI und FEIWE). Der Experte FEISCH formuliert hierzu:

„[...] es wird keinem was geschenkt jetzt auch die mitarbeiter die vor ort sind müssen ihr wissen was sie eventuell dafür brauchen auch mal privat vielleicht mal sich mal irgendwo mal anzuschauen auch DAS muss auch möglich sein [...] es ist ja nicht so dass das haus (firma x) die leute ausbildet und wartet dass die leistung zurückkommt sondern ich ICH verkaufe mich doch letztendlich [...] sage pass mal auf ich habe das und das gelernt ich habe das wissen ihr bezahlt gut also kauft mich jetzt hier“ (FEISCH, Abs. 166).

Diese Aussage lässt angesichts der vermehrten Nutzung von Modalpartikeln sowie Betonungen die Interpretation zu, dass die Erwartung auch privater, eigeninitiiertter Aktivitäten bislang als tabuisiert von ihm wahrgenommen wird. An späterer Stelle wird dieser Aspekt nochmals aufgegriffen. Im Gegensatz zu den anderen Experten hebt vor allem FEISCH immer wieder die Bedeutung des ‚Verkaufens‘ der Arbeitskraft hervor. Die sich hier zeigende Ablehnung von als passiv und fordernd wahrgenommenen Mitarbeitern zeigt sich auch bei den anderen Experten. Auch bei FEIMI wird die Ablehnung einer Fürsorgementalität und das Ergebnis in Passivität deutlich:

„[...] immer auch so ein bisschen auf das good will des vorgesetzten angewiesen nach dem motto wenn der der meinung ist dass ich das brauche dann schickt er mich dahin wenn er der meinung ist ich brauche das nicht dann schickt er mich da nicht hin [...] der mitarbeiter selbst wenn er keine zustimmung vom vorgesetzten hat dazu eher ja eher der meinung ist hat eh keine chance ne“ (FEIMI, Abs. 4).

Bei den Experten FEIMI und FEISCH deutet sich darüber hinaus eine ihrerseits wahrgenommene Trennung der betrieblichen Sphäre von der Sphäre der Werker an: Die Themen der betrieblichen Sphäre werden als noch nicht von der Sphäre der Werker akzeptiert wahrgenommen. Die Experten vermuten eine Verweigerung gegenüber einem derartigen, betrieblich

forcierten Rollenbild bzw. die Nichtwahrnehmung dieses Rollenbilds. Bei FEIMI wird dies deutlich:

„[...] ich glaube auch und das ist eigentlich auch das schlimme es ist eben die meinung vieler mitarbeiter für das thema qualifikation ist in erster linie der betrieb zuständig und ich selbst muss wenig tun um meine eigene qualifikation nach vorne zu bringen [...] ich glaube dieses thema wird noch von ganz wenigen angenommen weil man da immer die verantwortung doch beim vorgesetzten sieht ne“ (FEIMI, Abs. 4).

Das von den Experten als Norm geschätzte Rollenkonzept beinhaltet neben Selbststeuerung auch Flexibilität (z. B. sich zeigend über die Bereitschaft zur Job Rotation). Teilweise werden allerdings individuelle Stabilitätspräferenzen, das Streben nach Kontinuität, als hinderlich für die Umsetzbarkeit des normativen Rollenkonzepts betrachtet (alle Experten bis auf FEIMI):

„[...] oftmals ist es auch eine gewachsene sache es gibt manche mitarbeiter sind glücklich wo sie sind und sie möchten bloß nicht irgendwas anderes kennenlernen dann gibt es andere die möchten rotieren weil das eine viel zu eintönig ist wir haben eine gruppenarbeit und gruppenarbeit sagt ganz klar aus rotierend [...] ABER ich bin mir auch ziemlich sicher dass wir viele leute haben die einfach an ihren gewohnten plätzen bleiben wollen vorsichtig ausgedrückt“ (FEILI, Abs. 74).

Hier dokumentiert sich auch die vermutliche Brisanz der Thematisierung von Kritik an der betrieblichen Umsetzung der beschriebenen Ideale. Sie zeigt sich u. a. an auffälligen sprachlichen Aspekten wie Vorsichtigkeitsmarkierungen, Pausen, Reformulierungen und Relativierungen. Als brisant scheint jedoch auch das Sprechen über die Bereitschaft der Werker zur Umsetzung der Ideale empfunden zu werden. Es dokumentiert sich die Angst vor Sanktionen:

„[...] wir praktizieren schon dass sie rotieren ABER ich bin mir auch ziemlich sicher dass wir viele leute haben die einfach an ihren gewohnten plätzen bleiben wollen vorsichtig ausgedrückt“ (FEILI, Abs. 74).

In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass einige Experten (FEILI, FEISCH) insbesondere die Umsetzbarkeit der betrieblichen – ihrer – Ideale seitens älterer Werker infrage stellen. Zwar wird immer wieder Wertschätzung bspw. gegenüber Entwicklungswünschen älterer Werker gezeigt und ihre Chancengleichheit betont, die Rolle des Alters bei Personalprozessen wird zunächst häufig als irrelevant dargestellt. Anschließend wird jedoch wieder die Irrelevanz des Alters eingeschränkt. Die Thematisierung, so kann interpretiert werden, birgt eine gewisse Brisanz, da hiermit eine den betrieblichen und betriebsratsseitigen Vorstellungen widersprechende Sicht geäußert wird. So wird bspw. das Bild des zunehmend weniger flexibel sich auf neue Herausforderungen einstellenden Werkers gezeichnet, wobei dies als selbstverständlich, als naturalistische Gesetzmäßigkeit seitens der Experten formuliert wird:

„[...] jeder kann sich entwickeln es gibt auch ältere kollegen die [...] woanders reinkommen und dort müssen sie sich genauso weiterentwickeln ohne wenn und aber also das hat mit dem alter prinzipiell nichts zu tun fakt ist ABER dass umso jünger ein

kollege ist natürlich auch die bereitschaft des lernens größer ist [...] irgendwo sind halt grenzen auch dann mal“ (FEILI, Abs. 193).

Wird zwar grundsätzlich das damit verbundene Prinzip der Flexibilität geschätzt, zeigt bspw. FEIWE Empathie gegenüber jenen, die durch eine derartige Forderung nach Flexibilität überfordert sind und sich ‚verweigern‘:

„[...] warum soll ich den mann da vergewaltigen und der macht sicherlich dann in seinem stammbereich vernünftige arbeit sieht aber die andere aufgabe ja der sieht er sich nicht gewachsen so dass er sich dieser sache dann nicht stellen will“ (FEIWE, Abs. 85).

Derartige Gewaltmetaphern sind nicht zentral im Kontext betrieblicher Maßnahmen und unterstreichen dennoch mit Nachdruck die sich immer wieder zeigende ambivalente Haltung von FEIWE: Einerseits vertritt er die Ideale der anderen Experten, andererseits steht er betrieblichen, diese Ideale umsetzenden Maßnahmen mitunter kritisch gegenüber, sofern er hieraus keinen Nutzen für sich und seinen Bereich sieht. Dies wird wiederholt von FEIWE auch im Kontext der Job Rotation deutlich (wie im Übrigen auch der starke interne Fokus deutlich wird):

„[...] ziel der teamarbeit dass jeder alles kann da bin ich nicht so für wir müssen nicht die eierlegende wollmilchsau in der kostenstelle haben [...] dann hat ja der mitarbeiter auch die berechtigung mehr lohn zu bekommen [...] heißt meine bauteile werden teurer“ (FEIWE, Abs. 269).

Ökonomische Aspekte und die betriebliche Unterstützung von Entwicklungsaktivitäten

Hinsichtlich der betrieblichen Unterstützung der Kompetenzentwicklung dokumentiert sich bei allen Experten, dass sie allein betrieblich-ökonomisch orientiert ist, d. h. orientiert an dem betrieblichen (ihrem) Bedarf und Nutzen. So sagt FEIWE hierzu:

„[...] habe ich da einen passenden mitarbeiter für den [...] lehrgang bringt MIR der lehrgang was“ (FEIWE, Abs. 287).

Deutlich wird auch die sekundäre Stellung des Lernens zur Kompetenzentwicklung bzw. der Qualifizierungsmaßnahmen angesichts des primären Ziels der Aufrechterhaltung der Produktionsprozesse. Dieses wird bspw. im Folgenden anhand einer Aussage des Experten FEIMI deutlich:

„[...] wenn sie einen hohen krankenstand haben dann fällt das thema qualifikation hinten runter wenn sie maschinenstörungen haben wenn sie nacharbeit haben fällt manchmal das thema qualifikation hinten runter“ (FEIMI, Abs. 18).

Metaphorisch zeigt sich hier die sekundäre Bedeutung von Qualifikation in der Produktion: Ihr Verlust fällt zunächst nicht auf („hinten runterfallen“). Gerade in diesem Zusammenhang dokumentiert sich vor allem bei FEIMI die hohe Wertschätzung standardisierter Prozesse und Strukturen als Möglichkeit zur Sicherstellung von Entwicklungsaktivitäten.

Auch die Gewährung von Qualifizierung bspw. in Form von Schulungen durch Monteure oder externe Lehrgänge (non-formale Lerngelegenheiten)²⁰³ unterliegen dem ökonomischen Motiv. Ein Beispiel hierfür ist die kollegiale Anlernung als ‚natürliche‘ Konsequenz ökonomischer Beschränkungen:

„[...] wird erstmal [...] ein kern ausgebildet und der kern soll das halt multiplizieren an die mitarbeiter“ (FEISCH, Abs. 289).

Im Vergleich zu betrieblich unterstützten Lerngelegenheiten wird die Bedeutung informeller Lerngelegenheiten im Arbeitsprozess sehr stark hervorgehoben. Die sich nach Ansicht der Experten im Arbeitsprozess bietenden Lerngelegenheiten mit ihrem engen Bezug zu den Tätigkeitsanforderungen betonen alle Experten mit Ausnahme von FEIMI. Die Wertschätzung von *„learning by doing“* (FEILI, Abs. 48) zeigt sich aufgrund der damit verbundenen Lernpotenziale und der engen Anbindung an die Arbeitsplätze. Kontinuierlich im Arbeitsprozess zu lernen, sich Neues anzueignen, wird ihrer Ansicht nach durch die betrieblichen Rahmenbedingungen ‚gefördert‘ (FEISCH, FEILI), wobei aufgrund der Modalpartikel im Folgenden auch von einem ‚Zwang‘ gesprochen werden kann:

„[...] (firma x) hat eine gewisse kultur wir sind schnellebig wir haben starke veränderungsprozesse die regelmäßig kommen [...] das hat uns eigentlich in der komplettheit geschult ich bin der felsenfesten überzeugung dass fast jeder bescheid weiß was er zu tun hat wenn etwas neues kommt und sie werden auch dahin schon geFÜHRT aber ich meine nicht BEWUSST geführt BEWUSST dass angesprochen wird [...] du hast ein neues tätigkeitsfeld du musst dich da [...] ich sage mal learning by doing ist bei uns ganz ganz groß“ (FEILI, Abs. 215).

Eher auf eine bewusste Anregung der Reflexion der Werker setzt hingegen der Experte FEIPI gemäß der Interpretation der folgenden Aussage:

„[...] zu zeigen okay hier verändert sich etwas und ich muss dementsprechend auch eine veränderung von den mitarbeitern lebenslanges lernen die geschichte dass man eben sagt okay ich brauche ja auch eure bereitschaft da was zu lernen“ (FEIPI, Abs. 133).

Selbststeuerung beruflicher Entwicklung

Die Experten vermitteln, dass die berufliche Entwicklung innerhalb der Kostenstellen und auch über das Team hinaus möglich ist. Innerhalb der Kostenstellen nennen sie als mögliche, von Werkern zu übernehmende Funktionen bspw. die des Fertigungsinstandhalters oder des Gruppenkoordinators bzw. in den neuen arbeits- und prozessorganisatorischen Strukturen die

²⁰³ (firma x) bucht Schulungen bei Maschinenherstellern, die die Monteure dieser Maschinenhersteller im Werk in (stadt y) mit den Werkern an den Maschinen durchführen. Dies kann als non-formales Lernen betrachtet werden (vgl. auch die Definition non-formalen Lernens bei Federighi 1999, 8).

des Teamsprechers. Darüber hinaus verweisen alle Experten auf durch externe, formale Aufstiegsqualifizierungen ermöglichte Funktionsübernahmen wie z. B. die des Technikers.

Auch im Kontext beruflicher Entwicklung wird die Orientierung von FEIMI an Ordnung und Kontrolle deutlich, wenn er auf die seiner Ansicht nach hohe Bedeutung transparenter Entwicklungswege im Produktionsbereich als Anreiz für Werker hinweist:

„[...] viele hochqualifizierte [...] in niederwertigen tätigkeiten [...] die entsprechend frustriert dann auch sind und die [...] nicht so den überblick haben was gibt es denn eigentlich für möglichkeiten [...] da haben wir [...] dieses projekt [...] aufgesetzt [...] um dort dann eben auch dem mitarbeiter perspektiven zu bieten“ (FEIMI Abs. 2).

In Bezug auf die berufliche Entwicklung dokumentiert sich bei allen Experten die hohe Wertschätzung für Selbststeuerung und die Ablehnung einer durch Passivität gekennzeichneten Fürsorgementalität. FEIMI formuliert bspw.:

„[...] man darf eben nicht warten bis man entdeckt wird sondern man muss schon auch von seiner seite aus eine gewisse aktivität zeigen“ (FEIMI, Abs. 2).

Der Experte FEIWE lehnt grundsätzlich die betriebliche Initiative bei der Unterstützung einer beruflichen Entwicklung ab und hebt dabei immer wieder seine eigene Nutzenorientierung hervor:

„[...] mir bringt es mehr wenn der mitarbeiter den (fEII) oder mich anspricht und was kann ich machen damit ich weiterkomme [...] da bin ich auch gerne bereit da zu unterstützen“ (FEIWE, Abs. 285).

Die anderen Experten hingegen schätzen mehr oder weniger auch die betriebliche Initiative als relevant ein, wenngleich sie sie als selektiv und orientiert am ökonomischen Motiv betrachten. Der Experte FEILI äußert sich hierzu wie folgt:

„[...] fähige mitarbeiter erkennen dass wir dann auch aktiv werden [...] und sagen mensch hast du nicht lust weiterzumachen“ (FEILI, Abs. 4).

Die interne und ökonomische Orientierung der Experten zeigt sich auch in der Aussage des Experten FEIWE, der im Zusammenhang mit betrieblich unterstützten Bildungsaktivitäten der Werker die Fluktuationsgefahr hervorhebt, also die Gefahr der nicht gegebenen internen Verwertbarkeit:

*„[...] je mehr der mitarbeiter kann und weiß desto produktiver und besser kann ich in der kostenstelle werden die gefahr ist natürlich groß dass er sich dann [...] wegbe-
wirbt“* (FEIWE, Abs. 285).

Interpretiert werden kann dies als Befürchtung, nicht von (abteilungsseitigen) Humankapitalinvestitionen profitieren zu können. Bei den anderen Experten zeigt sich diese Befürchtung hingegen nicht.

Eine selbstgesteuerte berufliche Entwicklung wird seitens der Experten geschätzt. Damit verbunden ist die ‚Pflicht‘ zur Reflexion interner beruflicher Optionen vor dem Hintergrund der eigenen Eignung. Die Daten weisen darauf hin, dass sie eine Art ‚Abschlussgläubigkeit‘, d. h. das Vertrauen auf das Vorliegen des Abschlusses für die Ermöglichung weiterer Schritte, ablehnen. Hierüber kommt auch ihre Ablehnung der Fürsorgementalität zum Ausdruck (vor allem FEISCH, FEILI, FEIMI). FEILI äußert sich hierzu bspw. wie folgt:

„[...] haben wir dann auch welche wo wir sagen also nicht bei (firma x) woanders VIELleicht aber nicht BEI UNS das tut einem weh ja die teure qualifizierung nicht nutzen zu können oder das falsche gemacht zu haben das ist natürlich auch viel viele machen schule der schule wegen aber leider ist es nicht das anforderungsprofil was WIR benötigen“ (FEILI, Abs. 207).

Während die interne Nichtverwertbarkeit von den Experten angesprochen wird, erscheint die externe Verwertbarkeit, so die Interpretation der Daten, sekundär bis irrelevant.

6.1.4 Zusammenfassung

Die Interpretation der Daten der Experteninterviews verweist auf eine räumliche Fokussierung der Experten auf das Werk in (stadt y), die hiesige Produktion sowie ihre Produktionsbereiche und die Produktionsabteilungen. Priorität hat für sie die Erfüllung der betrieblichen und insbesondere ihrer Abteilungsziele, d. h. die Erfüllung ökonomischer Ziele. Entsprechend erwarten sie auch von den Werkern eine Orientierung an der Erfüllung dieser Ziele im Sinne eines normativen Leitbilds. In diesem Zusammenhang schätzen sie Werker, die sich durch eine arbeitsbezogene Flexibilität, Selbststeuerung, Leistung und Motivation auszeichnen und selbstgesteuert auch im Hinblick auf die Entwicklung der Voraussetzungen ihrer Arbeitsfähigkeit agieren.

Sie schätzen die mit betrieblichen arbeits- und prozessorganisatorischen Veränderungen (s. auch Abschnitt A.1) verbundenen Möglichkeiten der Disziplinierung der Werker hinsichtlich der Erfüllung dieser Ziele. Hierdurch erleben sie auch ihre Ideale im Hinblick auf Werkermerkmale als stärker umsetzbar. Konträr zur Verfolgung ihrer Ideale in Bezug auf Werker erleben sie hingegen die starke soziale Orientierung des Unternehmens, die sich vor allem in personalbezogenen Prozessen widerspiegelt: Die als relativ gesichert wahrgenommene Beschäftigung birgt wenige Möglichkeiten zur Disziplinierung der Werker, ihre Vorgesetztenideale zu verfolgen. Gleichzeitig widersprechen an sozialen Kriterien orientierte Personalprozesse wie Ver- und Besetzungen sowie die ihrerseits hierbei als beschränkt wahrgenommene Agency der Verfolgung ihrer Ideale in Bezug auf Werker, gezwungenermaßen akzeptieren sie sie jedoch.

Hinsichtlich der Entwicklung der Voraussetzungen von Arbeitsfähigkeit zeigt sich bei allen Experten die Wertschätzung von Selbststeuerung in Bezug auf Lernen zur Kompetenzentwicklung. Ebenso wird Selbststeuerung auch in Bezug auf berufliche Entwicklungsaktivitäten geschätzt. Die betriebliche Unterstützung entsprechender Aktivitäten, so wird deutlich, erfordert die betriebliche, insbesondere produktionsabteilungsbezogene – ökonomische – Verwertbarkeit ihrer Effekte. Die Dominanz des ökonomischen Motivs spiegelt sich ebenso in der betrieblich verantworteten Unterstützung non-formaler Lerngelegenheiten wider.

Bezüglich der Verfolgung ihrer Ideale zeigt sich der Wunsch nach einem kulturellen Wandel bei den Werkern in Richtung der freiwilligen Selbststeuerung und Entgrenzung von Aktivitäten in das Privatleben. Die bislang als passiv wahrgenommene Haltung der Werker lehnen sie ab. Gleiches gilt in Bezug auf die mit Lernaktivitäten verbundene berufliche Aufstiegsentwicklung. Grundsätzlich werden Passivität und eine Fürsorgementalität abgelehnt.

6.2 Ergebnisse der Gruppendiskussionen mit direkten Vorgesetzten von Werkern

Bevor die zentralen Ergebnisse näher dargestellt werden, erfolgt an dieser Stelle ein kurzer Einblick in den Umgang der direkten Vorgesetzten mit dem Begriff Employability (bzw. im Stimulus ‚Beschäftigungsfähigkeit‘). Wie in Abschnitt 5.6.2 kurz dargestellt, scheint der im Stimulus genutzte Begriff Beschäftigungsfähigkeit als abstrakt, als wissenschaftlich wahrgenommen zu werden. In den Diskussionen zeigt es sich anhand von Deiktika (bspw. „dieser Begriff“), aber auch durch die in einer Gruppe erfolgte Annäherung an den Begriff Beschäftigungsfähigkeit durch Betrachtung der einzelnen Wortbestandteile. Der Begriff Beschäftigungsfähigkeit scheint nicht Teil ihres üblichen Sprachgebrauchs zu sein, von Gruppe FEIIGE wird er anfänglich abgewiesen als „*noch nie gehört*“ (FEIIGE, Abs. 6).²⁰⁴ Dennoch entwickelt sich in den weiteren Diskussionsverläufen ihre Sicht auf Beschäftigungsfähigkeit (bzw. Employability). Beide Gruppen stellen immer wieder Bezüge zwischen ihren Diskussionsinhalten und dem Begriff Beschäftigungsfähigkeit her, wenn auch oft mit Verweis auf ihre subjektive Sichtweise (interpretierbar als Ausdruck ihrer Unsicherheit bezüglich des ‚richtigen‘ Verständnisses):

„ja und da kommen wa dann wieder zum (2) punkt der (1) beschäftigungsfähigkeit {{gleichzeitig} würd ICH sagen}“ (FEIIGE, Abs. 151).

²⁰⁴ Diese Ablehnung kann auch ausgelöst sein durch den im Stimulus genannten Betriebsrat. Wie sich im weiteren Verlauf der Diskussionen zeigt, positionieren sie sich ihm gegenüber deutlich.

Die folgende Ergebnisdarstellung gibt einen Einblick in die Orientierungen der direkten Vorgesetzten hinsichtlich des Konzepts Employability.

6.2.1 Orientierungen und das Ideal in Bezug auf Werker

Die Gruppen FEIIGE und FEIIOR weisen eine hohe interne Orientierung auf: Ihr Fokus liegt auf (firma x), insbesondere auf ihrem Werk in (stadt y) und auf den von ihnen zu verantwortenden Kostenstellen. Ihre Orientierung an den betrieblichen und insbesondere den Zielen ihrer Kostenstellen spiegelt sich in dem von ihnen beschriebenen Umgang mit ihren Werkern und in dem von ihnen favorisierten betrieblichen Umgang mit den Werkern wider. Ihre diesbezügliche Orientierung schätzen sie auch als normatives Leitbild ihrer Werker.

Die ‚Funktionalität‘ der Werker zeigt sich als im Vordergrund stehend für die direkten Vorgesetzten: Der betriebliche, insbesondere der Kostenstellen-Nutzen der Arbeitskraft werden geschätzt. Das von den Werkern in die Tätigkeiten Eingebachte zwecks Erfüllung ökonomischer Ziele und in diesem Zusammenhang auch die betriebliche Arbeitsfähigkeit der Werker kann als für sie relevant interpretiert werden. Die ökonomisch geprägte Semantik der direkten Vorgesetzten und permanente Rückbezüge auf das Unternehmen und die eigenen Kostenstellen verdeutlichen dies. Bei Gruppe FEIIGE heißt es hierzu am Beispiel der Anlernung:

„[...] wenn er die maschinen statt in DREI VIER monaten in zwei wochen kann hier (1) [fEIIGEC: richtig weil er -] das=das bringt für mich ne leistung (2) [fEIIGEE: mhm] PRODUKTIVITÄT [...] is do logisch wenn ich innerhalb von zwei wochen den mann da alleine an die maschine stellen kann (1) keinen zusätzlichen zum qualifizier=n (.) da bringt er automatisch mehr geld (2) der bringt für MICH LEISTUNG so einfach is das (1) produktivität“ (FEIIGE, Abs. 235).

Dem arbeitsmarktbezogenen Konzept Employability wird in Bezug auf die Werker, so die Interpretation der Daten, eine beschränkte Relevanz zugewiesen. Wie sich dies konkret äußert, wird in den folgenden Ausführungen näher erläutert. Zuvor wird ihr Idealbild eines Werkers dargestellt.

Ideal des betrieblich orientierten, selbstgesteuerten Workers

Kollektive Wertschätzung zeigen die direkten Vorgesetzten – abgesehen von der körperlichen Verfassung als einer von ihnen als basal betrachteten Arbeitsvoraussetzung²⁰⁵ – für die Selbststeuerung in Bezug auf aktuelle betriebliche Anforderungen, insbesondere die Anforderungen der Kostenstellen. Geschätzt werden die kognitive Einbringung in die Arbeit, die arbeitsbezogene Selbststeuerung:

„[...] wie führt er sich wie verhält er sich was macht er zeicht er intresse (.) bringt er sich selber mit ein“ (FEIIGE, Abs. 234).

Geschätzt wird dies auch in Bezug auf permanente, betrieblich relevante Lernaktivitäten zur Entwicklung arbeitsrelevanter Kompetenzen:

„[...] versuche die störung selbst (1) zu beheben [...] da kann ich mir auch von der dzi [Dezentrale Instandhaltung, Anmerk. Forscherin] [...] die ein oder andere sache (1) abgucken und es beim nächsten mal selber machen“ (FEIIOR, Abs. 262).

Eine zeitliche und örtliche Entgrenzung jener Entwicklungsaktivitäten in das Privatleben wird honoriert (s. auch Abschnitt 6.2.3), wenngleich insbesondere der folgende Ausschnitt der Diskussionsgruppe FEIIGE auf die eher unübliche Praxis seitens der Werker schließen lässt:

„[...] die kaufen sich sogar unterlagen (.) für steuerung (1) und alles sowas und versuchen zuhause noch nebenbei (1) sich zu qualifizieren“ (FEIIGE, Abs. 675).

Die Bereitschaft der Werker, arbeitsbezogene Aktivitäten in das Privatleben hinein zu verlagern, wird somit geachtet. Ablehnung zeigt sich hingegen gegenüber einer Verfolgung allein individueller Ziele unter Ausnutzung betrieblicher Strukturen und die Gleichgültigkeit gegenüber betrieblichen Zielen. Die bewusste minimale Einbringung in die Arbeit und das Empfinden von Arbeit als Last werden kollektiv von beiden Gruppen abgelehnt. Ihre auf (firma x) bzw. auf ihren Werksstandort bezogene – interne – Orientierung als normatives Leitbild wird damit unterstrichen.

6.2.2 Disziplinierung von Werkern und wahrgenommene Agency

6.2.2.1 Disziplinierung von Werkern

In beiden Gruppen wird deutlich, dass sie Anreize als Voraussetzung einer Orientierung an ihren Idealen seitens der Werker betrachten. Beispiele für Anreize sind ihrer Ansicht nach eine durch die Verfolgung der Ideale ermöglichte Sicherung der aktuellen Position oder die

²⁰⁵ In beiden Gruppen wird ‚Jugend‘ gleichgesetzt mit körperlicher Leistungsfähigkeit und Flexibilität. Diese Mitarbeiter-eigenschaften werden angesichts ökonomischer Zielsetzungen, deren Verfolgung als prioritär interpretiert wird, geschätzt.

Beschäftigungssicherung im Allgemeinen.²⁰⁶ Sie lehnen die betriebliche Personalpolitik, von ihnen als ihre Ideale beschränkend bzw. verhindernd wahrgenommen, ab. Ebenso lehnen sie den als ‚Spiel‘ interpretierbaren Umgang mit betrieblichen und gesetzlichen Strukturen seitens derjenigen Werker, die nicht diesen Prinzipien folgen, ab, akzeptieren ihn jedoch ‚gezwungenermaßen‘.²⁰⁷ Dies wird bei FEIIGE deutlich:

„{{gleichzeitig}} ja der weiß dass er bei (firma x)} ja (2) solange er hier nix klaut und keinen erschlägt (2) wird er nicht entlassen (1) das is das so is das“ (FEIIGE, Abs. 538).

Insbesondere abgelehnt wird von den direkten Vorgesetzten die bereits zu Beginn des Erwerbslebens sich ihrer Ansicht nach zeigende Verweigerung gegenüber betrieblichen Zielen in Form eines eigennutzorientierten Spiels mit den Bedingungen, den Strukturen: Wer sich gegenüber den betrieblichen Idealen verweigert, wer allein auf die Erreichung seiner Ziele orientiert agiert, wird als Belastung für das Unternehmen betrachtet:

„[...] die die jung sind die holen sich jetzt DIE passenden einschränkungen um ungelebte arbeiten nicht zu machen weil sie das nicht möchten (2) das is ebend der falsche weg diese leute dann noch weiter mit durchzuziehen“ (FEIIOR, Abs. 451).

Die betrieblichen Strukturen und Kriterien der betrieblichen Prozesse werden als Ursachen der als beschränkt oder verhindert wahrgenommenen Umsetzung ihrer Ideale betrachtet: Sie nehmen keine hiervon ausgehende Disziplinierung der Werker wahr. Beispielsweise als folgenlos nehmen sie es wahr, ein „bremser“ (FEIIOR, Abs. 403) betrieblicher Prozesse zu sein. Ablehnung dokumentiert sich hinsichtlich des betrieblichen Schaffens eines ‚Schutzraumes‘ für derartige unmotivierte Werker.

Deutlich werden die ihrerseits als beschränkt wahrgenommenen Disziplinierungsmöglichkeiten dieser Werker und ihre hierbei wahrgenommene Machtlosigkeit in Bezug auf die Umsetzung ihrer Ideale mittels der Kontrastierung mit anderen Unternehmen der „freien marktwirtschaft“ (FEIIOR, Abs. 429), „frei“ interpretierbar als unbeschränkt. Ein Ausschnitt aus der Gruppe FEIIOR verdeutlicht dies:

FEIIORC: so und der der nicht will und nicht KANN (2) das sind eigentlich die aller-schlimmsten

Int: mhm

FEIIORE: ja die ham keine changs

FEIIORD: {{gleichzeitig}} ja die ham se au nicht}

²⁰⁶ Deutlich schließen beide Gruppen explizit einen Zusammenhang zwischen der gesundheitlichen Verfassung, der körperlichen Leistungsfähigkeit und dem Thema Beschäftigung/Beschäftigungssicherheit aus, vor allem auch mit Blick auf ältere Werker. Dies kann als eine Entwicklungsvorstellung interpretiert werden: Wer älter wird, kann durchaus krank werden. Damit zeigt sich in beiden Gruppen, so die Interpretation, ihr sozialverantwortlicher, moralischer Impetus: Krankheit ist grundsätzlich nicht steuerbar und somit nicht sanktionierbar.

²⁰⁷ Faktifizierungen können u. a. dazu dienen, innere Spannungen wie in diesem Fall die Ablehnung zu bewältigen.

FEIIORC: {{gleichzeitig} und die und das=da geb ich dir recht} und das sind die die auf=n auf=a in a freien marktwirtschaft sowieso keine changs hätten (1) und froh sind dass se bei (firma x) arbeiten und die werden wa auch nich los (FEIIOR, Abs. 425-429).

In diesem Zusammenhang zeigt sich in beiden Gruppen eine als Frustration interpretierte Haltung: Frustration infolge ihrer Wahrnehmung, dass bei der ihnen betrieblicherseits übertragenen Zielverantwortung personalstrukturelle Voraussetzungen ‚ignoriert‘ werden. So wird bei FEIIGE formuliert:

„die schleuste mit durch un denn (1) [fEIIGEF: ja das is-] zählt das ergebnis und dann is gut ne“ (FEIIGE, Abs. 509).

Dabei spiegeln beide Gruppen immer wieder Diskrepanzen zwischen ihrer Realitätswahrnehmung und der betrieblicherseits wahrgenommenen Realität wider, deren Konsequenzen, so die Interpretation, ihre persönliche Überforderung ist. Besonders deutlich zeigt sich dies angesichts sozialer Kriterien als Basis interner Personalentscheidungen: Die Konsequenzen dieser ihren Idealen widersprechenden Soziallogik tragen sie allein. Ihre Überforderung und das Gefühl einer betrieblichen Vernachlässigung können aus den Daten abgeleitet werden. Der folgende Ausschnitt illustriert dies wie auch ihr Altersbild (das Alter als Ausdruck der Einschränkung der Leistungsfähigkeit):

FEIIGEB: [...] die jüngeren mitarbeiter werden als erstes ja laut sozialliste rausgezogen und man bleibt sach ma auf den älteren (1) sach ich auf deutsch gesagt sitzen [...]

FEIIGEE: ja gut und denn soll=s noch {{gleichzeitig} irgendwas machen}

FEIIGEB: {{gleichzeitig} ne und jetzt} sind die älteren da und denn teilweise noch die mit den einschränkungen von den [fEIIGEE: ja] arbeitsplätzen her und (1) [fEIIGEE: ja] ich brauch die die sind im moment desto kleiner die kostenstelle wird eigentlich allrounder [...] ne und das is ja nich so weit machbar

(FEIIGE, Abs. 338-342).

Die Ablehnung der betrieblichen, Sozialkriterien berücksichtigenden Personalpraxis dokumentiert sich immer wieder:

„[...] das unternehmen da=n riesen fehler macht [...] dass die jungen wirklich guten leute“ (FEIIOR, Abs. 59).

Sie widerspricht dem – ihrem – Ideal der durch Anreize geförderten, betrieblich orientierten Selbststeuerung. Auch im Folgenden wird dieses deutlich, sie zeigen Empathie mit jenen, deren selbstgesteuerte Bildungsaktivitäten letztlich nicht zu den angestrebten Folgen geführt haben:

„[...] viele mitarbeiter die haben sich weitergebildet [...] war=n zufrieden mit ihrer arbeit (.) und wurden DANN versetzt nach (stadt x) oder an die linie (1) so und diese

mitarbeiter [...] haben jetzt erstmal [...] mit ihrer arbeit [...] zu knabbern (1) und die denken sich natürlich auch warum hab ich das ganze gemacht“ (FEIIOR, Abs. 38).

Am Beispiel von Versetzungen in Bereiche wie bspw. die (endfertigung) illustrieren sie auch ihre Ablehnung tätigkeitsbedingter Dequalifizierungen und der in solchen Tätigkeiten nicht vorhandenen Möglichkeit der Verwertung von Humankapitalinvestitionen. Eine Thematisierung dieser Aspekte am Beispiel ihrer eigenen Kostenstellen findet hingegen kaum statt.

6.2.2.2 Wahrgenommene Agency

In beiden Gruppen dokumentiert sich deutlich die Wahrnehmung einer nicht vorhandenen oder seitens betrieblicher Vertreter infrage gestellten Agency in Bezug auf Personalentscheidungen. Die direkten Vorgesetzten schätzen die Wahrnehmung von Agency hinsichtlich der Verfolgung ihrer Ideale in Bezug auf Werker, gleichzeitig dokumentiert sich das Wissen um die Realitätsferne dieser Vorstellung, so bspw. bei FEIIGE:

„{das wär der traum} wenn ma sich das aussuchen könnte“ (FEIIGE, Abs. 239).

Die Daten beider Gruppen deuten auf das Gefühl von Frustration und eine als fehlend wahrgenommene Anerkennung ihrer Position hin. Damit verbunden sind Positionierungen gegenüber dem Betriebsrat als der sie und ihre Kompetenzen ihrer Ansicht nach infrage stellenden betrieblichen Institution. Den Betriebsrat erleben sie als ein von den Werkern genutztes ‚Instrument‘ zur Durchsetzung ihrer Interessen. Der folgende Ausschnitt illustriert dabei die kollektive Erfahrung der direkten Vorgesetzten mit Konfrontationen mit dem Betriebsrat und hierbei wahrgenommenen ‚Erfolgslebnissen‘:

FEIIGEE: naja letztendlich hat der nur=n mitspracherecht der betriebsrat und-

FEIIGEF: er kann die lohngruppen {{gleichzeitig} nicht verteilen das geht nich}

FEIIGEE: {{gleichzeitig} nein} das geht nich

FEIIGEF: die kann er mitbestimmen aber nich verteilen (1)

FEIIGEE: ham wir schon {{gleichzeitig} praktiziert in der (kostenstelle z) ne}

FEIIGEF: {{gleichzeitig} (??)} ja

FEIIGEE: ((lachen 2 sek.))

FEIIGEF: ja war schon das ham se verSUCHT (.) das ging nich (2) bis an=n gewissen punkt und dann is aber schluss

(FEIIGE, Abs. 49-56).

6.2.3 Arbeitsfähigkeit und berufliche Entwicklung

Hinsichtlich der Entwicklung der Voraussetzungen von Arbeitsfähigkeit zeigt sich in Abhängigkeit davon, ob es sich um körperliche oder Kompetenzaspekte handelt, eine differenzierte Haltung der direkten Vorgesetzten: So sehen sie hinsichtlich der körperlichen

Voraussetzungen von Arbeitsfähigkeit das Unternehmen als Verantwortlichen der Gestaltung diesbezüglich förderlicher Strukturen, gerade auch angesichts sich verändernder gesetzlicher Rahmenbedingungen wie der Erhöhung des Renteneintrittsalters. Den wahrgenommenen betrieblichen Unterstützungsstrukturen der Werker und den Anforderungen an diese stehen sie angesichts ihrer diesbezüglichen Haltung ablehnend gegenüber. Bei Gruppe FEIIOR zeigt sich in diesem Zusammenhang das als auffällig zu interpretierende Ziehen von Parallelen zur eigenen zukünftigen Arbeitsfähigkeit, wobei ihr Sarkasmus und ihre Ironie sowie auch Thematisierungsgrenzen die Interpretation zulassen, dass es sich hierbei um ein als problematisch erlebtes Thema handelt.

Bezogen auf die Entwicklung von Kompetenzen als Voraussetzung von Arbeitsfähigkeit wird hingegen Selbststeuerung geschätzt und zunehmend erwartet, wenngleich beide Gruppen das Potenzial der tatsächlichen Verfolgung ihrer Ideale seitens der Werker aufgrund deren individueller Voraussetzungen (kognitiv, motivational) eingeschränkt wahrnehmen. Ihren Idealen nicht nachkommen zu können, zu wollen oder beides sind die wahrgenommenen Beschränkungen, wobei Ablehnung vor allem gegenüber einer als nicht vorhanden wahrgenommenen Motivation gezeigt wird. In diesem Zusammenhang wird eine als ‚Dilemma‘ interpretierte Situation deutlich: Beide Gruppen reflektieren eine wahrgenommene Diskrepanz zwischen der Realität aus ihrer und der betrieblichen Sicht. Das sich zeigende Dilemma ist ihre Kenntnis der Umsetzungsproblematik betrieblicher und betriebsratsseitiger Vorgaben zur Kompetenzentwicklung der Werker [„wir wissen dass es nicht geht“ (FEIIGE, Abs. 21)]. Die seitens dieser betrieblichen Akteure bestehenden Vorstellungen nehmen sie als nicht umsetzbar wahr. Damit verbunden ist eine Positionierung gegenüber diesen Akteuren. Der folgende Ausschnitt illustriert dieses sich widerspiegelnde Dilemma:

FEIIGEB: [...] (firma x) möchte es ja gerne dass: äh rotiert wird an den arbeitsplätzen das heißt dass alle gleich qualifiziert werden [...] ne dass rotiert wird {{gleichzeitig} was ziel auch ist das}

FEIIGEE: {{gleichzeitig} ja da gibt=s auch mitarbeiter die} wollen das gar nicht die sagen die könnten=s vielleicht von ihrem {{gleichzeitig} intellekt her ne und die sagen}

FEIIGEF: {{gleichzeitig} also für uns wär- }

FEIIGEB: {{gleichzeitig} wär=s optimal}

FEIIGEF: {{gleichzeitig} ja}

FEIIGEE: du ich will kein geld mehr haben ich will [entgeltstufe a] behalten (1) ähm ich SCHAFF es nicht (1) und da kann ich nicht sagen als (fEII) (1) wir qualifizieren dich jetzt zum maschinen bedienen (1) ne weil der fährt die karre da einmal (.) richtig breit (FEIIGE, Abs. 188-193).

In dieser vorangegangenen Passage wird deutlich, dass sich die direkten Vorgesetzten von dem betrieblich angestrebten Flexibilitätsprinzip aufgrund der als beschränkt wahrgenommenen Umsetzbarkeit im Werkerkollektiv distanzieren.

Die Selbststeuerung von Entwicklungsaktivitäten wird grundsätzlich von den direkten Vorgesetzten geschätzt. In beiden Gruppen dokumentiert sich in diesem Zusammenhang ihre Haltung, Lernen zur Kompetenzentwicklung sei betrieblich zu unterstützen. Dabei werden in beiden Gruppen Parallelen zu den eigenen, als negativ interpretierten Erfahrungen gezogen:

„es is bei uns (fEII) genauso du krisst (.) kommt=n neues system und erstma macht der ma (1) [fEII GEE: mhm] und (1) diese qualifizierung VOM unternehmen aus kommt entweder zu spät oder zu=zu gering un da is irgendwo seh ICH den punkt der beschäftigungsfähichkeit (.) einmal dass der mitarbeiter sich (.) weiterbilden von selbst aus weiterbilden WILL (1) aber ja auch die möglichkeit dazu bekommen [fEII GEE: mhm] muss das (1) überhaupt umzusetzen [fEII GEE: mhm] (5)“ (FEIIGE, Abs. 155).

Das ökonomische Motiv tritt auch hier deutlich hervor, gerade im Zusammenhang mit nicht unmittelbar im Arbeitsprozess stattfindenden Entwicklungsaktivitäten: Unterstützung bedingt aus ihrer Sicht positive betriebliche bzw. kostenstellenseitige ‚Rentabilitätserwartungen‘, d. h. ‚Investitionsentscheidungen‘ im Sinne der Entscheidung für oder gegen die Unterstützung der Entwicklung eines Werkers sind an den erwarteten betrieblichen, insbesondere ihren Kostennutzen geknüpft. Der folgende Ausschnitt illustriert dies:

„[...] wie führt er sich wie verhält er sich was macht er zeicht er intresse (.) bringt er sich selber mit ein (.) und des is für mich eigentlich schon der punkt zu sagen gut das (1) [fEII GEE: mhm] {{gleichzeitig} genau}} {{gleichzeitig} das} wär jemand den man ja ich sach ma investieren könnte“ (FEIIGE, Abs. 234).

In Verbindung mit dem in beiden Gruppen dominanten ökonomischen Motiv wird dabei insbesondere bei der Gruppe FEIIOR die bisherige betriebliche Rentabilitätsrechnung der Unterstützung von Lernen zur Kompetenzentwicklung angesichts sich verändernder struktureller Bedingungen kritisch hinterfragt. So erscheint es nunmehr auch als ökonomisch gefordert, bislang vernachlässigte Gruppen (bspw. ältere Werker) als Zielgruppe betrieblicher Unterstützung zu betrachten. Ein Ausschnitt aus der Diskussion der Gruppe FEIIOR verdeutlicht dies:

„[...] das wird ja nich besser ne [fEIIORA: ne] wie du schon sachst [...] wenn=wenn man hier sich den altersschnitt anguckt irgendwann sind se alle über fünfzig (1) [fEII-ORE: ja sicher] irgendwann sind se dann auch alle fünf=fun=fünfzig (.) [fEIIORE: richtig] und dann unterhalten wa uns wieder wie motivier ich jetzt einen fünf=un=fünfzigjährigen“ (FEIIOR, Abs. 170).

Lernen im Prozess der Arbeit als Chance und berufliche Entwicklung

Die direkten Vorgesetzten betrachten die gemeinsame betriebliche und individuelle Verantwortung hinsichtlich – betrieblich relevanter – Entwicklungsaktivitäten als Norm. In diesem Zusammenhang verweist gerade die Gruppe FEIIOR auf die ‚Bereitstellung‘ von mit der Arbeit verbundenen Lerngelegenheiten. Diese werden als Chance zu selbstgesteuertem, beschäftigungssicherndem Lernen zur Kompetenzentwicklung betrachtet, und zwar unabhängig von betrieblich regulierten Unterstützungsstrukturen. Der folgende Ausschnitt lässt dabei auf eine Haltung schließen, nach der Werker sich aus ihrer Abhängigkeit von beschränkten betrieblichen Unterstützungsangeboten ‚befreien‘ und selbst Agent entsprechender Aktivitäten werden können:

„[...] in der (vorfertigung) ham wa den großen vorteil (1) äh beschäftigungs (1) sicherung erhalt ich eben NICHT nur (1) durch lehrgänge (.) die der (fEII) dem mitarbeiter geben kann sondern auch (1) äh in=er (vorfertigung) SELBST hat er ja die eine oder andere möglichkeit (1) beschäftigungssicherung zu erreichen indem ich eben nich nur meine [...] (teil f) aufpacke und bei ner störung dann die füsse hochlege und auf die dzi [Dezentrale Instandhaltung, Anmerk. Forscherin] warte (1) sondern versuche die störung selbst (1) zu beheben [...] da kann ich mir auch von der dzi [...] die ein oder andere sache (1) abgucken und es beim nächsten mal selber machen also die möglichkeit und ähm (1) geben wa=n mitarbeiter in der (vorfertigung) (1) SCHON sehr stark“ (FEIIOR, Abs. 262).

Lernen im Kontext der Arbeit wird von beiden Gruppen immer wieder zur Verdeutlichung wahrgenommener Selbststeuerungsmöglichkeiten und zur Verdeutlichung ihrer Norm der werkerseitigen Selbststeuerung herangezogen.

Darüber hinaus zeigt sich besonders deutlich auch ihre Ablehnung eines Vertrauens auf formale Qualifikationen im Sinne einer Abschlussgläubigkeit. Wertschätzung zeigen sie allein für die praktische Eignung der Werker:

„[...] wenn der mitarbeiter die qualifikation [?: ((lachend))] (1) oder beziehungsweise die arbeit ni ausfüh=r=n kann (2) KRIEGT=A das geld ebend nich“ (FEIIGE, Abs. 56).

Im Zusammenhang hiermit wird auch ihre Ablehnung einer Fürsorgementalität deutlich. Diese Ablehnung wird insbesondere auch deutlich im Zusammenhang mit beruflichem Aufstieg als Folge von Bildungsaktivitäten. So dokumentiert sich in beiden Gruppen die Ablehnung gegenüber der Abschlussgläubigkeit von Werkern im Sinne der Honorierung selbstgesteuert (d. h. privat) erworbener Qualifikationen:

„[...] das is denn auch SO wozu hab ich die schule gemacht (.) ne da muss ich auch=m mir im klaren drüber sein (1) äh mach ich=s nich vielleicht auch umsonst oder mach ich=s nur für mich selber damit ich mich selber=n bisschen weiterentwickel und (.) und vielleicht denn auch mal diesen weg gehe äh zu sagen gut ich werd jetzt hier bei

(firma x) in den nächsten zwanzig jahren kein (fEII) ich versuch mal in die (firma z) reinzukommen“ (FEIIGE, Abs. 387).

Berufliche Entwicklungsaktivitäten, so die Interpretation, erfordern die Reflexion interner Chancen und der grundsätzlichen Qualifizierungsmotivation. Die hier thematisierte Option des Wechsels in ein anderes Unternehmen ist eine Ausnahme in den Diskussionen. Grundsätzlich spiegelt sich in der Haltung der direkten Vorgesetzten vermutlich ihr eigener Bildungshintergrund wider: Ihre Qualifizierung war erfolgreich, da sie ihre angestrebte Position erreicht haben. Sie sprechen damit als ‚Bildungsgewinner‘.

Entgrenzung von Entwicklungsaktivitäten

Entgrenzung zeigt sich als in jeglicher Hinsicht von den direkten Vorgesetzten geschätzt, so auch bezogen auf Aktivitäten des Lernens zur betrieblich relevanten Kompetenzentwicklung. Bei FEIIOR zeigt sich dabei eine hinsichtlich der Interaktion auffällige Passage zum Thema Bildungsurlaub und der Ausrichtung am betrieblichen Bedarf. Auf die Proposition

„[...] jetzt muss man versuchen eigentlich alle mitarbeiter dahin zu kriegen das se was sinnvolles machen [...] bevor de bildungsurlaub machst äh (2) wäre es vielleicht ne intera=intressante alternative (2) äh den bildungsurlaub erstma grundsätzlich anders zu gestalten (1) dass man diese oder viele lehrgänge die wirklich dem unternehmen nichts bringt [...] vielleicht so=n bisschen ausklammert (1) von diesen regelungen ne dass man da mehr (1) äh in wirklich sinnvolle qualifikationen was macht“ (FEIIOR, Abs. 278)

folgt ein Widerspruch: Es wird für die Grenzziehung zwischen betrieblicher und privater Bildung plädiert und damit auch für eine Be- statt Entgrenzung betrieblichen Einflusses. Allerdings wertet der Widersprechende in seiner Argumentation private Pläne als ‚Spinnerei‘, als nicht Ernst zu Nehmendes gegenüber betrieblich orientierten Plänen ab:

„[...] in sein kopf aber eventuell schon ganz andere gespenster (1) da da rumhausieren“ (FEIIOR, Abs. 279).

Dies lässt die Interpretation zu, dass es an dieser Stelle als verhänglich wahrgenommen wird, sich als direkter Vorgesetzter gegen eine Entgrenzung und für die Berücksichtigung der privaten Interessen der Mitarbeiter auszusprechen. Individuelle Ziele zu ‚belächeln‘, dient dabei vermutlich der Ablenkung von dem Verdacht, sich auf Mitarbeiterseite zu positionieren. Im weiteren Verlauf der Diskussion zeigt sich allerdings, dass die Gruppe kollektiv ein Fehlen ihrer bzw. der betrieblichen Agency hinsichtlich der Steuerung der Werker im Sinne betrieblicher Interessen bedauert:

„[...] es gibt letztendlich das (bundesland h)-bildungsurlaubsgesetz} und alles was da reinfällt [fEIIORB: mhm] da hast du als unternehmer keine changs dagegenzuhalten“ (FEIIOR, Abs. 295).

6.2.4 Zusammenfassung

Die direkten Vorgesetzten der Werker sind fokussiert auf (firma x), insbesondere auf ihr Werk in (stadt y) und auf die von ihnen zu verantwortende Kostenstelle. Ihre Orientierung an den betrieblichen und vor allem ihren Kostenstellenzielen zeigt sich auch als von ihnen geschätztes normatives Leitbild ihrer Werker. In diesem Zusammenhang wird ein umfassend rekonstruierbares ökonomisches Motiv deutlich, das sich vor allem darin ausdrückt, vornehmlich aus betrieblicher bzw. Kostenstellenperspektive die ‚Rentabilität‘ von Aktivitäten bspw. zur Kompetenzentwicklung zu berechnen.

Die arbeitsbezogene Selbststeuerung und die Selbststeuerung in Bezug auf die Entwicklung von Kompetenzen als einer Voraussetzung von Arbeitsfähigkeit werden geschätzt. Die Verfolgung dieser – ihrer – Ideale seitens der Werker wird ihrer Ansicht nach durch die an sozialen Kriterien orientierten Personalprozesse beschränkt. Dabei erleben sie auch ihre Agency im Hinblick auf die Personalprozesse als beschränkt und lehnen dies ab. Die Wertschätzung gegenüber der Selbststeuerung der Werker wird begleitet von einer Haltung des Forderns und Förderns. Ihre Förderung in Bezug auf die Unterstützung von nicht unmittelbar im Arbeitsprozess stattfindenden, der Kompetenz- und beruflichen Entwicklung der Werker dienenden Aktivitäten ist dabei an ihre eigenen subjektiven, positiven Rentabilitätserwartungen geknüpft. Lerngelegenheiten im Prozess der Arbeit sehen sie als bedeutende Chance für Werker.

Eine positive Haltung zeigt sich gegenüber der arbeitsbezogenen Entgrenzung, d. h. auch gegenüber der Entgrenzung von Aktivitäten des Lernens zur Entwicklung betrieblich relevanter Kompetenzen. Ablehnung dokumentiert sich gegenüber einer wahrgenommenen Abschlussgläubigkeit von Werkern im Sinne der Honorierung selbstgesteuert (d. h. privat) erworbener Qualifikationen. Rentabilitätsüberlegungen sind auch hinsichtlich privater Bildungsinvestitionen gefordert, von einer wahrgenommenen Fürsorgepflicht des Unternehmens grenzen sie sich ab.

6.3 Ergebnisse der Gruppendiskussionen mit Werkern

6.3.1 Orientierungen

In den drei Gruppen MARO, MABL und MAGR zeigt sich deutlich die wahrgenommene Spezifität von (firma x) und ihrer Zugehörigkeit zu diesem Unternehmen. Vermittelt wird diese wahrgenommene Spezifität u. a. durch die von den Werkern vorgenommenen Kontrastierungen des „*hier DRINNE*“ (MARO, Abs. 108) als Synonym für (firma x) mit dem

„draußen“ (MABL Abs. 353) als Synonym für die „freie wirtschaft“ (MABL, Abs. 347). In den Gruppen der Werker wird die Orientierung an dem „hier“ als internem Bezugsrahmen deutlich.

Innerhalb dieses internen Bezugsrahmens wird ihr Fokus auf ihre (vorfertigung) deutlich. Gleichwohl dokumentiert sich eine als ambivalent zu interpretierende Haltung gegenüber diesem Bereich (s. auch die Abschnitte 6.3.1.1, 6.3.1.2). Ihre (vorfertigung) verorten sie subjektiv in der Hierarchie der Produktionsbereiche oberhalb der (endfertigung) als ihrem im Produktionsprozess nachgelagerten Bereich.²⁰⁸ Vor allem die Gruppe MABL zeichnet sich diesbezüglich durch eine als massiv zu bezeichnende Ablehnung dieses Bereichs, insbesondere seiner Arbeitsbedingungen und -anforderungen, aus, vermittelt durch Kontrastierungen und Positionierungen (in der weiteren Ergebnisdarstellung näher illustriert). Im Gegensatz zur (endfertigung) kann die Haltung der Gruppen gegenüber den Fachabteilungen als sehr wertschätzend interpretiert werden, die Gruppen verorten diese in der Hierarchie oberhalb ihrer (vorfertigung). Die Fachabteilungen spielen in ihren Diskussionen jedoch eine untergeordnete Rolle, auch als optionales Ziel beruflicher Entwicklung werden sie kaum in Erwägung gezogen.

Über ihr Werk hinaus werden andere Unternehmensstandorte kaum in den Diskussionen thematisiert, und wenn, dann in allen Gruppen hauptsächlich im Zusammenhang mit diesbezüglich eher als negativ zu interpretierenden Erfahrungen, so z. B. unfreiwillig erfolgten Personalversetzungen.

Im Folgenden werden Hintergründe der internen Orientierung ausgeführt.

6.3.1.1 Existenzielle Orientierungen

Die sich bei den Werkern zeigende Wertschätzung des Arbeitsverhältnisses mit (firma x) erscheint u. a. als Resultat ihrer als relativ sicher wahrgenommenen Beschäftigungsverhältnisse und einer im Vergleich zu anderen Tätigkeiten als hoch wahrgenommenen Vergütung. Diese existenziellen Aspekte können als Anreize des Eintritts in (firma x) (MAGR, MABL), aber auch als Gründe der Bindung an das Arbeitsverhältnis (MARO) interpretiert werden.

²⁰⁸ Erfahrungen mit der (endfertigung) resultieren übergreifend für alle Fälle aus in der (endfertigung) grundsätzlich als unfreiwillig wahrgenommenen Tätigkeitseinsätzen sowie Beobachtungen der Arbeitsbedingungen und -anforderungen.

Sicherheitsorientierung und die wahrgenommene Beschäftigungssicherheit

In allen Gruppen zeigt sich eine als hoch zu interpretierende Sicherheitsorientierung. Angesichts ihrer Sicherheitsorientierung dokumentiert sich die Wertschätzung der von den Workern wahrgenommenen Beschäftigungssicherheit (s. Folgeseite). Der folgende Ausschnitt verdeutlicht diese Sicherheitsorientierung und die dafür gezeigte Wertschätzung. Er zeigt weiterhin, dass Beschäftigungssicherheit auch aus anderen Gründen geschätzt wird, so z. B. aufgrund der wahrgenommenen Möglichkeit, sich aus einem als leistungsorientiert erlebten Wettbewerb um Arbeitsplätze zurückzuziehen:

MABLF: [...] wir ham=n arbeitsplatz der=s relativ sicher is dann ham=ham wa unsere (1) beschäftigung ne {{gleichzeitig}} und dann machen}

MABLC: {{gleichzeitig}} ja aber du weisst was du -}

MABLF: wa das was wa=was wa machen müssen und sollen und wollen sag ich mal

MABLC: du weisst dass de=n festen vertrach hast dass {{gleichzeitig}} de dir da eigentlich (??) nix passieren kann}

MABLF: {{gleichzeitig}} und dann machste das auch} wirklich was=was verlangt wird und nich mehr und die buckeln wesentlich mehr {{gleichzeitig}} ne weil se angst haben}
(MABL, Abs. 410-414).²⁰⁹

Eine derartige, jedoch nicht sehr stark ausgeprägte Rückzugshaltung zeigt sich in allen Gruppen. Gleichwohl wird auch die Ambivalenz der Worker gegenüber einem solchen Verhalten deutlich, da dies eigentlich ihren arbeitsbezogenen (auch inhaltlichen) Orientierungen widerspricht. Die mit einem dennoch zu zeigenden derartigen Verhalten verbundenen Motivationen (u. a. die wahrgenommene Dominanz sozialer Prinzipien im Unternehmen, eine als nicht erfolgreich erlebte Selbststeuerung) werden in den weiteren Abschnitten der Ergebnisdarstellung näher thematisiert.

Die als relativ ungefährdet wahrgenommene Beschäftigung wird an dieser Stelle näher dargestellt: Außerbetriebliche Entwicklungen wie (konjunkturell bedingte) Absatzschwankungen werden zwar als Indikatoren für die Marktabhängigkeit von (firma x) und der Produktion betrachtet, aber weniger als Risikofaktoren für ihr Beschäftigungsverhältnis wahrgenommen. Die Wirtschaftskrise und der anschließende konjunkturelle Aufschwung der Jahre 2010 und 2011 werden zwar als wahrgenommener Grund von Personalversetzungen erörtert (vor allem bei MAGR und MARO), und auch die Erfahrungen mit einer Unternehmenskrise in den

²⁰⁹ Bei MABL ist die Enthaltung einiger Diskutanten unterschiedlich interpretierbar: Es könnte sein, dass sie sich von der Tendenz, „Dienst nach Vorschrift“ zu machen, abgrenzen, aber an dieser Stelle nicht motiviert sind, dies zu sagen. Die Abgrenzung hiervon wird bspw. gestützt durch die Äußerungen von zwei Diskutanten an anderer Stelle bezüglich Selbst-agentivierung und Arbeitsengagement. Zudem könnte das Schweigen auch ein Ausdruck der Irrelevanz dieser Thematik für sie sein. Andererseits könnte es auch sein, dass sie diese „Dienst nach Vorschrift“-Haltung vertreten und durch das Schweigen ihre Zustimmung signalisieren.

1990er Jahren werden thematisiert (MAGR; MARO); auffällig dabei ist, dass eine Beschäftigungsangst nicht thematisiert wird.

Bei MAGR steht weniger die aktuelle Krise mit ihren Auswirkungen auf die Situation der Werker im Vordergrund als vielmehr die Ablehnung der diesbezüglich erfolgten, als nicht wertschätzend wahrgenommenen Personalversetzungsprozesse²¹⁰ (s. auch Abschnitt 6.3.2.2.3). Auch bei MARO treten andere Aspekte in den Vordergrund: So zeigt sich hier bspw. deutlich die Frustration über die mit Krisen verbundenen finanziellen Einschnitte, die sie als ihren Arbeitnehmerbeitrag zur Bewältigung der Krisen betrachten. Auch die Kurzarbeit im Jahr 2010 lehnt die Gruppe MARO aufgrund der damit verbundenen Wahrnehmung einer unsozialen, ökonomisch orientierten betrieblichen Taktik ab. Dies und die Personalpolitik im Allgemeinen (vor allem bei MARO deutlich) lehnen sie ab. Sie nehmen sie als Widerspruch zu ihrer – so die Interpretation – betrieblichen Fürsorgeerwartung wahr: Das Unternehmen soll sich um seine Mitarbeiter kümmern, die Aktivitäten auch an ihren Belangen ausrichten. Dem nicht nachzukommen wird als Zeichen fehlender Wertschätzung erlebt. Sprachlich auffällig ist in diesem Zusammenhang der vor allem bei MARO diesbezüglich immer wieder gezeigte Sarkasmus, so auch im folgenden, etwas längeren und sehr ‚aufschlussreichen‘ Abschnitt:

MAROB: weil das ja (firma x) nich zuzumuten is dass die armen leute hier noch (1) verluste abschreiben müssen (2) und können lieber familienväter die da zwei kinder zu versorgen haben [...] halt auf zwanzig prozent ihres einkommens dann mal verzichten (2) sozial geht anders (2)

MAROE: jup (4)

MAROD: ja das merkst du doch allein schon wenn du versetzt wirst [...] an=s band versetzt worden und da gab=s keine nachtschicht (1) ne klar (1) is nich zwangsläufig aber (1) in ner abteilung wie jetzt musst du=s machen (.) und da [...] heisst es dann (1) tja du hast=n zweischichtvertrag unterschrieben die=a die nachtschicht kannst du nich einrechnen (1) und dann interessiert das nich ob du alleinverdiener bist (anzahl x) kinder hast oder ob de grade=n schlechten lauf hast [...] da haste pech gehabt [...] kannste irgendwo hilfe holen bei so=ner schuldnerberatung [...] ne tota=total nett eigentlich {{gleichzeitig} (??)}

M: {{gleichzeitig} (lachen 2 sek.)}

MAROD: ja das is sozialplan ich denke mal das is=n asozialplan ne da sollte ma vielleicht au ma gucken dass das sowas nich passiert ne (1) find ich wenn man sich für seine mitarbeiter intressieren würde dann würde das nich passier=n (MARO, Abs. 617-621).

²¹⁰ Wahrgenommene Probleme: Entscheidungen ohne Abstimmung mit Werkern und als ‚taktisch‘ wahrgenommener Abschluss ihrer Agency.

Aufgrund einer subjektiv hohen Beschäftigungssicherheit wird deutlich, dass sie den Arbeitsmarkt und seine Bedingungen, wahrgenommen als ein ihnen gegenüber seitens betrieblicher Akteure eingesetztes psychologisches Disziplinierungsinstrument, kaum als disziplinierend erleben. Die als Disziplinierungsversuche wahrgenommenen Aktivitäten betrieblicher Vertreter und des Betriebsrates durch ihre Codierung des „hier“ als geschützter betrieblicher Welt und der Codierung des „draußen“ als unsicherer, unbequemer Welt und den damit als intendiert wahrgenommenen Aufbau internen Leistungs- und Konformitätsdrucks lehnen sie ab (vor allem MAGR und MARO). Wenn sich auch das von den Disziplinierungsversuchen ausgehende Drohpotenzial nach Sicht der Werker mittlerweile erschöpft hat, so wird dennoch auch anhand des folgenden Ausschnitts deutlich, dass sie die Disziplinierungsversuche aufgrund der damit verbundenen Zielsetzungen ablehnen:

„[...] und dann der berühmte satz wenn du hier nicht arbeiten möchtest tausend leute warten {{gleichzeitig} draußen auf deinen job immer der se=selbe abgedroschene spruch mit dem se alles rechtfertigen wenn=s dir hier nicht gefällt}“ (MARO, Abs. 242).

Wahrgenommene Disziplinierungsversuche, die vor allem die von ihnen als geschätzt interpretierten materiellen Aspekte des Arbeitsverhältnisses aufgreifen, bewältigt die Gruppe MARO derart: Sie vergewissert sich ihrer Beschäftigungssicherheit, indem sie die Käuflichkeit potenziell extern auf ihre Jobs wartender „tausend leute“ (MARO, Abs. 242) zurückweist. Ihrer Käuflichkeit, so zeigt sich hier und im Weiteren, sind sich die Gruppenmitglieder bewusst, wobei sie diesbezüglich eine als ambivalent interpretierbare Haltung aufweisen. So wird die sich in allen Gruppen dokumentierende werksbezogene – interne – Orientierung aufgrund existenzieller Aspekte als ein ‚zweischneidiges Schwert‘ wahrgenommen. Vor allem MARO und MABL stehen ihr ambivalent gegenüber. Es zeigt sich, dass sie die ihnen betrieblicherseits attestierte Entscheidungsfreiheit als nicht gegeben wahrnehmen:

„[...] dann heisst es noch du wurdest doch dafür beZAHLT ne hat dich doch keiner dazu gezwungen nein überhaupt nich [...] {{gleichzeitig} wo bleibt die wahl (1) wo bleibt die WAHL}“ (MARO, Abs. 240).

Materielle Orientierung

Die Daten deuten auf eine hohe Wertschätzung des Arbeitsverhältnisses unter materiellen Aspekten hin. Es deutet sich seitens der Werker eine grundsätzliche Zufriedenheit mit ihrer im Vergleich zu anderen Berufen bzw. Unternehmen als hoch wahrgenommenen Vergütung an, wie auch im Folgenden illustriert wird:

„beim thema geld verdienen können wa uns wahrhaftig nich beschweren“ (MAGR, Abs. 742).

Allerdings kann die hier erfolgende Beschränkung auf das „*thema geld*“ als ein Indiz dafür gesehen werden, dass andere Aspekte des Arbeitsverhältnisses durchaus auch negativ bewertet werden. Diese Interpretation wird u. a. auch dadurch gestützt, dass in allen Diskussionen u. a. per Bilanzierungen die existenziellen Vorteile mehr (MARO) oder weniger offen (MABL, MAGR) den Arbeitsbedingungen gegenübergestellt werden:

„[...] wenn ich davon ausgehe was ich als äh (fahrzeugtechnik-beruf a) draußen verdienen würde und was ich hier bei (firma x) verdiene gut du machst schichtdienst (2) [mAGRF: ((husten 2 sek.))] darf [...] man au nich (2) [mAGRG: mhm] is nich unbedingt so gesund“ (MAGR, Abs. 750).

Weiterhin werden sie auch der als unzureichend empfundenen Befriedigung durch die Arbeit gegenübergestellt. Diese und die folgenden Bilanzierungen lassen die Interpretation zu, dass die Werker subjektiv hohe Zugeständnisse ihrerseits für die von ihnen geschätzten materiellen Aspekte des Arbeitsverhältnisses wahrnehmen, so die Akzeptanz der zeitlichen Flexibilität zugunsten des Unternehmens. An anderer Stelle dokumentiert sich bei MARO darüber hinaus als wahrgenommener Preis die als fehlend wahrgenommene Employability infolge der als dequalifizierend erlebten Tätigkeit. Der folgende, etwas längere Ausschnitt illustriert diese als Dilemma interpretierte Situation sowie darüber hinaus etwas für diese Gruppe Zentrales: den Verweis auf die, so die Interpretation, grundsätzliche Unveränderbarkeit ihrer Situation:

MAROD: [...] wenn ich das so zuhause erzähle möchte KEINER mit mir tauschen (.) da ham se gesacht da scheiss ich auf=s geld [...] und hab mein wochenende [...]

MAROF: {{gleichzeitig} wenn mir} das vor (anzahl xx) jahren jemand gesacht hätte wie das sich hier entwickelt hätt ich gesagt macht euern kram hier alleine ich hab andere möglichkeiten mich beruflich hier zu arrangieren (firma x) (1) bin ich nich drauf angewiesen [iNT: mhm] aber mittlerweile is man in dem alter da muss man hier mit und gut (2) also ich würd=s wirklich keinem raten hier anzufangen [mAROA: JA] [...]

MAROD: {{gleichzeitig} aber man hat sich auch an den standard gewöhnt} an das geld ne jetzt {{gleichzeitig} runterzuschrauben nee das stimmt ja is=is=es ja}

MAROF: {{gleichzeitig} ja aber das geld is ja nu nich alles ich meine jetzt wenn ich=n} junger mensch wäre und äh ich hätte andere möglichkeiten (.) NEIN (1) HIER NICHT (1)

MAROD: nö mit sicherheit nich (1)

*MAROE: {{gleichzeitig} aber allgemein sieht=s ja scheisse aus}
(MARO, Abs. 250-255).*

Die hier als Ambivalenz interpretierte Haltung der Werker bezüglich der materiellen Aspekte ihres Arbeitsverhältnisses dokumentiert sich grundsätzlich vor allem bei MARO anhand einer permanenten Oszillation zwischen der Favorisierung intrinsischer oder extrinsischer Werte im Sinne konkurrierender Wertehorizonte. Dabei geht aus den Daten der Gruppen MAGR und MARO die weder hinsichtlich in- noch extrinsischer Aspekte als hinreichend

wahrgenommene Befriedigung hervor. Bei MAGR und MARO zeigt sich auf Basis der Bilanzierungen die Wahrnehmung, angesichts der Arbeitsbedingungen in doch zu geringem Maße entlohnt zu werden.

Das Thema ‚Käuflichkeit‘ arbeiten sie weiterhin u. a. am Beispiel des Betriebsrates aus. Wird bspw. seitens MAGR die Ablehnung gegenüber jenen deutlich, die sich mit dem Ziel des Agierens in betrieblichem Sinne materiell ‚kaufen lassen‘, wird andererseits vor allem auch bei MARO das Verständnis für eine als sozialisationsbedingt wahrgenommene Käuflichkeit deutlich. Der folgende Ausschnitt illustriert dies. Dabei wird auch die mit dieser Käuflichkeit verbundene Vermutung der Werker (vor allem der Gruppe MARO) im Hinblick auf die als fehlend wahrgenommene Interessenvertretung durch den Betriebsrat deutlich:

„[...] wir ham ja auch viele vorzüge (1) viele sachen die se haben [...] dafür müssen se auch was in=e waagschaale geben und wenn se zu viel aufmucken denk ich mal dann wird das gekürzt und (1) warum sollte man dies tun ne (2) [iNT: mhm] da gibt=s bestimmt schon ne hierarchie mit sicherheit und da wird schon aufgepasst (1) dass da keiner so spirenzien macht (1) anders kann man sich das nich erklär=n (1) weil das war früher nich so da is man zum betriebsrat gegangen der hat sich eingesetzt (1) [mAROE: ja=ha] das is [...] heut definitiv nich mehr so da {{gleichzeitig}} geht ma hin (1) ja sei froh dass de arbeit hast!“ (MARO, Abs. 643).

6.3.1.2 Kontinuitäts- und Ordnungsorientierung und das Problem der Entgrenzung

In allen Gruppen zeigt sich die Orientierung der Werker an Kontinuität, Verlässlichkeit und geregelten Strukturen. Die Umsetzung dieser Bedürfnisse, so nehmen sie wahr, wird jedoch konterkariert durch betriebliche, auf Flexibilität und Aktivierung setzende Prozesse.

Die Orientierung der Werker an Kontinuität wird u. a. vermittelt über ihre sich dokumentierende Ablehnung von betrieblichen Maßnahmen, die als zeitliche Inkontinuität verursachend wahrgenommen werden. Betrieblich angeordnete Mehrarbeit, insbesondere aber den Wechsel von Schichtmodellen (s. auch Abschnitt 5.2) lehnen sie vor allem auch aufgrund der diesbezüglich als ineffizient oder nicht vorhanden wahrgenommenen Agency ab.

Der folgende Ausschnitt verdeutlicht dabei die Ablehnung der Werker (MARO, MAGR) gegenüber derartigen betrieblichen Maßnahmen: Die Ablehnung, so die Interpretation, resultiert u. a. aus der als nicht wertschätzend erlebten betrieblichen Informationspolitik. Die Unsicherheit infolge einer als unkalkulierbar wahrgenommenen betrieblichen Steuerung und die Ablehnung einer Anpassung des Privatlebens zwecks Erfüllung betrieblicher Flexibilitätsforderungen werden deutlich.

Die wahrgenommene Einseitigkeit hinsichtlich des in das Arbeitsverhältnis Eingebrachten wird abgelehnt:

„[...] es gibt=n anderes schichtsystem keiner weiss was kommt [mAGRC: ja] es wird ja nicht informiert [...] wir ham=s dann von den kollegen so nebenbei erfahr=n (2) und äh ich sach mal das motiviert dich auch nich grade (1) [mAGRE: ne] auf KEINEN fall und wenn du dann nich weisst woran du bist [...] es sind viele leute (1) die ja (.) vielleicht auch [...] noch=n hobby haben [...] und äh überhaupt nich mehr wissen (1) KANN ich das überhaupt noch machen (2) weil es is ja wirklich so an erster stelle kommt ja eigentlich nur mein arbeitsplatz (2) das IS so und man muss immer nur flexibel sein für=n arbeitgeber aber der arbeitgeber is kein bisschen flexibel gegenüber dem arbeitNEHMER“ (MAGR, Abs. 304).

Die betrieblich geforderte räumliche Flexibilität in Form des Arbeitens auch an anderen Produktionsstandorten nehmen subjektiv als ‚eher jung‘ eingeschätzte Werker – jung im Vergleich zu anderen Diskutanten – als ihre arbeitsvertragliche ‚Bürde‘ wahr. Bei MABL und in den anderen Gruppen dokumentiert sich eine ablehnende Haltung in Bezug auf diese als fremdgesteuert wahrgenommene Flexibilität:

„ihr könnt NUR (.) hier eingesetzt werden während WIR also die jüngeren [mABLG: mhm] die können (1) ÜBERALL {{gleichzeitig} in=in in deutschland bei (firma x) eingesetzt werden}“ (MABL, Abs. 604).

Die Flexibilität innerhalb ihrer Produktion (bspw. Wechsel der Kostenstellen innerhalb der Produktionsabteilung) nehmen vor allem die Gruppen MARO und MAGR als Folge einer betrieblichen Marktorientierung wahr. Akzeptiert als unabänderlicher Fakt, wird doch der von ihnen dabei erlebte Widerspruch zu ihrer Kontinuitätsorientierung, der Wunsch nach Stabilität, deutlich. Stabilität und Kontinuität erscheinen als geschätzte, jedoch – so die Interpretation auch des folgenden Ausschnitts – in der heutigen, ‚schnelllebigen Zeit‘ nicht mehr realisierbare Orientierungen:

„es is alles=alles mittlerweile sehr schnelllebig [...] damals äh wenn de überlegst wo de angefangen hast also (anzahl xx) jahre in einer abteilung (1) vergiss es heut nich mehr [mAGRC: nee] heut wechselst du nach vier fünf maximal sechs jahren wechselst du die abteilungen weil die teile dann einfach auslaufen und irgendwelche neuen teile gefertigt werden [mAGRG: mhm] dat is so [mAGRC: mhm] [...] dass du das so wirklich sagen kannst bei diesem job oder a=in dieser abteilung kannst alt werden das kannst {{gleichzeitig} knicken}“ (MAGR, Abs. 103).

Insbesondere in Gruppe MAGR dokumentiert sich dabei, so die Interpretation, Frustration infolge einer mit den Flexibilitätsforderungen einhergehenden betrieblichen Praxis, die die Gruppe als ‚taktisch‘ die Agency der Werker unterbindend wahrnimmt:

„n brief im briefkasten gehabt dass se ab montag in (stadt x) sind (1) einfach ma so über=s wochenende da konnte keiner was gegen sagen“ (MAGR, Abs. 672) (s. auch Abschnitt 6.3.2.2.3).

Auch in diesem Kontext verdeutlicht sich die Ablehnung einer als fehlend wahrgenommenen Vertretung ihrer Interessen seitens des Betriebsrats:

„was regste dich überhaupt auf [mAROB: genau] [...] wenn se bock haben dann gehs=te nach (stadt x) wenn se bock haben gehste nach (stadt d)“ (MARO, Abs. 645).

6.3.1.3 Voraussetzungen von Beschäftigung und ihre Nichterfüllung

Anhand der bisherigen Darstellungen hat sich bereits der Bezug der Werker zu den Themen Beschäftigung, Beschäftigungssicherheit und Arbeitsmarkt angedeutet. An dieser Stelle wird u. a. ausführlicher dargestellt, wie sie ihre Situation auf dem Arbeitsmarkt wahrnehmen und welche Zugänge sie zu diesem Thema wählen.

In den Gruppen MARO und MABL werden Kompetenzen im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt erörtert; dennoch unterscheiden sich die Zugänge der Gruppen zu diesem Thema. Gruppe MARO betrachtet eigenständiges Arbeiten als eine beschäftigungsrelevante Voraussetzung externer Arbeitgeber. Diese wahrgenommene Voraussetzung erfüllen sie ihrer Ansicht nach infolge ihrer als dequalifizierend erlebten Arbeitstätigkeit bei (firma x) nicht. Es dokumentiert sich die Wahrnehmung, nicht mehr ‚fit‘ für den Arbeitsmarkt zu sein:

„du hast hier gelernt [...] wenn de glück hattest kannst=e zwar=n paar maschinen fahr=n (1) aber [...] wenn man mich draußen jetzt irgendwo einsetzen würde da oh oh mach ma hier selbst (1) selbständig richtig arbeiten von wegen hier irgendwelche (.) maschinen zu erleben [...] da bin ich raus aus=er nummer äh weil das hab ich jetzt (anzahl x) jahre nicht gemacht (2) ich=m ich bedienen ja [...] seit JAHREN irgendwelche maschinen [...] das is alles WEG was de gelernt hast (1) [mAROD: richtig] damit kommst du nämlich draußen überhaupt nicht mehr weiter“ (MARO, Abs. 263).

Die Sozialisation in (firma x) wird zudem gerade seitens der Gruppe MARO als negatives ‚Verkaufsargument‘ der Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen. Berufliche Veränderungen in Form eines Arbeitgeberwechsels zwecks ‚Lösung‘ von einer als mitunter unbefriedigend wahrgenommenen aktuellen Tätigkeit dokumentieren sich als nicht aussichtsreich erlebter, weiterzuführender Gedankengang:

„{{gleichzeitig} du hast=n verDAMMT schlechten RUF hast du [mAROB: ja] das kannst=te vergessen}“ (MARO, Abs. 262).

Während die Gruppe MARO am eigenen Beispiel ihre Voraussetzungen von Employability thematisiert, wählt MAGR einen anderen Zugang: Diese Gruppe erörtert das Fehlen von Beschäftigungsvoraussetzungen von im Arbeitsprozess als unflexibel wahrgenommenen Kollegen der Fachabteilungen. Dieser ‚Stellvertreterdialog‘ (Heranziehung von Kollegen als Beispiel) findet sich auch in den anderen Gruppen auch in Bezug auf andere Themen, er kann als Strategie der Diskutanten zur Vermeidung von Kritik an den eigenen Kollegen interpretiert

werden. In Gruppe MAGR steht das Thema Flexibilität im Arbeitsprozess im Fokus ihrer wahrgenommenen Beschäftigungsvoraussetzungen. Nicht flexibel zu sein impliziert, nicht die Voraussetzung einer Beschäftigung zu erfüllen, weder intern noch extern. Es wird deutlich, dass sie die dennoch bei (firma x) erfolgende Beschäftigung der ihrer Ansicht nach nicht die Beschäftigungsvoraussetzungen Erfüllenden auf die Strukturen des Unternehmens zurückführen:

MAGRD: {{gleichzeitig} jede=jede kleine firma wär schon pleite}

MAGRB: {{gleichzeitig} ((lachen 1 sek.)) (??)}

MAGRG: ne ja also draußen im handwerk wär ich (2) mein chef hätt mich rausge- (1) feuert [iNT: mhm] bei so=n sachen knallhart (1) da da gibt=s {{gleichzeitig} da} (MAGR, Abs. 501-503).

Betriebliche Konsequenzen werden vorgeschlagen:

„[...] dann sollt man vielleicht gewisse leute ma auswechseln (2) [?: ((husten 2 sek.))] ne (1) wie beim fussball (1) ne {{gleichzeitig} oder auf die reservebank}“ (MAGR, Abs. 565).

Während die hier genutzte Metapher des ‚Spiels‘ derart gedeutet werden kann, dass eine ‚Einwechslung‘ (d. h. eine Wiederaufnahme des Mitarbeiters in das ‚Spiel‘) als Option gegeben ist, was nicht für einen dauerhaften Ausschluss spricht, wird an späterer Stelle eine ‚radikalere‘ Umgangsweise vorgeschlagen. Sie verweist auf einen permanenten Ausschluss:

„AUSsortieren viel besser {{gleichzeitig} AUSsortieren}“ (MAGR, Abs. 738).

Die Gruppe allerdings trägt dies nicht mehr. Ihre Interaktion deutet darauf hin, dass sie diese vorgeschlagene, vermutlich als zu radikal wahrgenommene Umgangsweise ablehnen. Die eine gewisse ‚Lockerheit‘ indizierende Metapher des Spiels scheint vor dem Hintergrund solcher radikaler Forderungen nicht mehr als Referenzmetapher geeignet zu sein. Zwar werden jene abgelehnt, die das Kollektiv durch ihre Verweigerungshaltung belasten. Andererseits, so kann auch anhand der folgenden Aussage interpretiert werden, wird ihnen gegenüber Solidarität gezeigt. Das Kollektiv ist in der Lage, diese Personen zu ‚tragen‘:

„{{gleichzeitig} geld verdienen wa alle} ja ja {das geht nich so einfach sind hier nich beim fussball ((lachen 1 sek.))}“ (MAGR, Abs. 739).

Bei der Gruppe MABL hingegen werden Kompetenzen als Voraussetzung einer Beschäftigung in anderen Unternehmen – auf dem Arbeitsmarkt – nicht thematisiert. Als auffällig erweist sich dennoch der Umgang der Gruppe mit der Proposition, intern beschäftigungsrelevante Kompetenzen seien in der „freie[n] wirtschaft“ (MABL, Abs. 347), in Unternehmen wie einem „kleinen krauterbetrieb“ (MABL, Abs. 347), zu entwickeln. Die Reaktion der Gruppe

deutet auf eine hierdurch erlebte Infragestellung ihrer beruflichen Identität hin, sie wird, so die Interpretation, sehr emotional bewältigt.

6.3.2 Hybridität der Arbeitsanforderungen

Die Werker zeichnen ein Bild ihrer Arbeitsbedingungen und -anforderungen, das einerseits auf eine tayloristische Prägung ihrer Arbeit schließen lässt. Diesbezüglich zeigt sich ihre Wahrnehmung, als austauschbarer Produktionsfaktor geschätzt zu werden. Andererseits nehmen sie zunehmend die Forderung nach einer Einbringung ihrer Subjektivität in die Arbeit wahr, vermittelt über die Arbeitsbedingungen. Diese wahrgenommene Gleichzeitigkeit kann als Hybridität interpretiert werden. Im Folgenden werden die als zentral identifizierten Aspekte dieser Hybridität ausgeführt. Dabei werden auch die sich diesbezüglich zeigenden Unterschiede der zentralen Motive der Gruppen deutlich.

6.3.2.1 Tayloristische Prägung von Arbeit und die Verwertbarkeit beruflicher Bildung

6.3.2.1.1 Tayloristische Prägung von Arbeit

In allen Diskussionsgruppen zeigt sich die von den Werkern wahrgenommene Distanzierung von ihrer Arbeit und den Ergebnissen ihrer Arbeit. Dies deutet auf ihre ‚Entfremdung‘²¹¹ von der Arbeit hin. Die Orientierung der Werker an einer als identitätsstiftend wahrgenommenen Arbeit und ihre Ablehnung von im Zuge ihrer Arbeit erlebten Kontrolle und Monotonie sowie der Wunsch nach Berücksichtigung ihres Erfahrungswissens zeigen sich. Kontrastierungen und Bilanzierungen werden in allen Gruppen zur Verdeutlichung der Entfremdung genutzt.

In der Gruppe MARO bspw. wird die wahrgenommene Entfremdung anhand des Beispiels der Maurer bzw. Baustellenarbeiter²¹² ausgearbeitet. Die hohe Wertschätzung einer identitätsstiftenden Arbeit, der Wunsch nach einer ‚sichtbaren‘ Produktivität, wie sie bei derartigen Tätigkeiten außerhalb von (firma x) als gegeben vermutet, in ihrer Arbeit jedoch als fehlend wahrgenommen wird, wird deutlich:

²¹¹ Der Begriff Entfremdung steht im ursprünglichen Sinne „für das Unvermögen der arbeitenden Klasse, sich (aufgrund der kapitalistischen Bedingungen) selbst zu verwirklichen, sowie für die dadurch bedingte Entfremdung gegenüber der eigenen Arbeitskraft, dem Produkt eigener Tätigkeit und der eigenen gesellschaftlichen Umwelt“ (Schubert & Klein 2011, 88).

²¹² Der Maurer bzw. der Baustellenarbeiter kann interpretiert werden als Repräsentant eines klassischerweise männlich dominierten Berufsfeldes. Das männliche Geschlecht dominiert auch in der Gruppe MARO (wie grundsätzlich in allen drei Gruppen, s. die soziodemografischen Angaben in Abschnitt A.4.2). Der Maurer bzw. Baustellenarbeiter wird möglicherweise herangezogen, da diese Tätigkeit und die Tätigkeitsergebnisse aus Sicht der Werker sehr plastische Möglichkeiten bieten, das von ihnen in ihrer Arbeit als defizitär Wahrgenommene zu verdeutlichen.

„und man kann sich mit seiner arbeit die man hier macht nicht identifizieren draußen schon da weisste was de gemacht hast und hier DU WEISST NICH was du hier eigentlich machst (1) du legst=n teil auf legst=n teil ab aber im endeffekt was MACHST DU DENN da den ganzen tach (1) [m: ((lachen 2 sek.))] das is doch so ey im prinzip {{gleichzeitig} weisstes nich}“ (MARO, Abs. 311).

Das hier erfolgende zwischenzeitliche Lachen deutet infolge anschließender Validierungen dieser Aussage darauf hin, dass etwas ausgesprochen wird, was so bislang nicht gesagt und im ersten Moment als zu negativ dargestellt wahrgenommen wird, aber dennoch als der Sicht der Werker entsprechend interpretiert werden kann.

Das Wissen über die eigene Tätigkeit und die eigene Rolle im Wertschöpfungsprozess wird nicht nur von der Gruppe MARO geschätzt:

„[...] was es da für arbeitspunkte gibt (1) und danach weisste erstmal [...] wie das teil einfach fertich AUSSieht das war für mich eigentlich sehr interessant dass man auch weiss was man da herstellt (.)“ (MARO, Abs. 8).

MARO arbeitet weiterhin über den Vergleich ihrer Tätigkeiten mit den Tätigkeiten der Maurer bzw. Baustellenarbeiter die wahrgenommene Monotonie der als repetitiv erlebten Tätigkeiten aus:

„{{gleichzeitig} es is monoton es is monoton} (2) das is jeden tach dasselbe“ (MARO, Abs. 317).

Spaß bei der Arbeit und Ausgeglichenheit durch die Arbeit schätzen die Werker, aber auch bezüglich dieser Aspekte fällt ihre Bilanzierung im Vergleich zu Maurer- bzw. allgemein Bauarbeitertätigkeiten negativ aus.

Auch im folgenden Abschnitt zeigt sich, dass Wünsche nach einer ganzheitlich ausgelegten, selbstgesteuert auszuübenden Tätigkeit bestehen und eine als permanent erfolgend wahrgenommene Kontrolle hinsichtlich ihrer Leistungserbringung abgelehnt wird:

MAROA: [...] die wer=n nicht so kontrolliert wie wir [...] bei uns siehste genau jeden tach das haste produziert was haste nicht produziert [mAROD: richtig] [...] au=m bau heisst es du hast des=des dings das muss in drei monaten ferdich sein [...] hier haste=s täglich die [mAROD: ja] die kontrolle (7) [...] warum haste zu wenich teile ne da fährt ma fünfhundert teile warum haste nur fünfhundert teile {{gleichzeitig} gefahr=n}

MAROD: {{gleichzeitig} richtig} wirste fast erschlagen ne <<lachend> ja> (3) tausend zettel ausfüllen haste auch ausgefüllt nur es müsste mal einer draufgucken dann könnte man sich die frage schenken

(MARO, Abs. 304-305).

Gerade bei MARO wird jedoch u. a. auch im Zusammenhang mit ihrem gewählten Baustellenvergleich deutlich, dass wahrgenommene Brüche von Diskursregeln, zu denen z. B. die negative Darstellung der eigenen Arbeitssituation gehört, einer sozialen Diskurskontrolle unterzogen und damit im Weiteren unterbunden werden.

Die wahrgenommene Entfremdung gegenüber der eigenen Arbeit und eine im Zuge des Arbeitsprozesses wahrgenommene Kontrolle und Monotonie sind Aspekte, die sich auch bei MABL widerspiegeln. Hier wird allerdings vor allem immer wieder die (endfertigung) herangezogen. Die Betrachtung der (endfertigung) und anderer Kostenstellen der Produktion sowie der dortigen Bedingungen, Anforderungen und Erfahrungen kann als ihre zentrale Ausweichstrategie interpretiert werden. Sie scheint ihnen zu ermöglichen, auf den eigenen Bereich, die eigene Arbeit bezogene Wahrnehmungen nicht direkt, also offen, ansprechen zu müssen. MABL positioniert sich massiv gegenüber jenen Werkern, die die ihrer Ansicht nach arbeits teiligen, kognitiv anspruchslosen ‚statischen‘ Tätigkeiten der (endfertigung) präferieren. Tätigkeitsanforderungen dieser Art lehnen sie vehement ab. An anderen Themen (bspw. Einarbeitung, non-formale Lerngelegenheiten) wird zudem ihre Wertschätzung der ‚Nähe‘ zu den Produkten, zu den Arbeitsprozessen – auch als wahrgenommener Voraussetzung einer inneren Befriedigung – deutlich. Wahrgenommene Zwänge und der Kontrollaspekt, wie er auch bei MARO thematisiert wurde, werden von MABL vor allem in Verbindung mit dem maschinellen Arbeitsprozess wahrgenommen. Der folgende Ausschnitt illustriert dies:

MABLA: [...] permanent nur am laufen {{gleichzeitig} die rote lampe würd=ste am liebsten ausschliessen}

MABLG: {{gleichzeitig} ((lachen 1 sek.))}

MABLD: {{gleichzeitig} ja die zugänglichkeit äh is} da nich so schön

MABLA: haste da ne störung [...] wenn du damit feddich bist kann=se wieder zur andern seite biste da geht da schon wieder die lampe an [...]

MABLD: {{gleichzeitig} ironisch gesagt} heisst das immer es wird nie langweilig ne

MABLA: nee auf keinen fall [mABLD: mhm] aber sind ja immer dieselben störungen (1) ausser ab und zu (1) hat die anlage halt die merkt das dann wahrscheinlich wenn es DIE schublade die=ne die is dann (1) alles i o und dann {{gleichzeitig} und dann merkt=se}

(MABL, Abs. 237-241).

Grundsätzlich zeigt sich dabei in der Gruppe MABL, dass Aspekte wie bspw. die von ihr abgelehnte Kontrolle auch Einzug in ihre Versprachlichung gehalten hat. Hierauf deuten bspw. ‚Berechnungen‘ ihrer Arbeitsbelastungen hin. Darüber hinaus dokumentiert sich bei MABL auch interaktionell das Dilemma der Erkenntnis, angesichts wahrgenommener Arbeitsstrukturen und -prozesse eigene arbeitsbezogene Orientierungen nicht realisieren zu können.

Das von der Gruppe MAGR herangezogene Beispiel zur Verdeutlichung ihrer Orientierungen im Hinblick auf die Arbeit sind die wahrgenommenen Arbeitsbedingungen eines japanischen Automobilherstellers. Zunächst wird über die betrieblich unterstützten Möglichkeiten der ‚kreativen‘ Auseinandersetzung mit technischen Fragen auch in der Freizeit berichtet. Dabei

dokumentiert sich besonders bei MAGR die Wertschätzung für diese Möglichkeit betrieblich unterstützten, kreativen Arbeitens:

„[...] fallbeispiel aus japan was ICH intressant [...] die ham werkstätten eingerichtet (1) da sind leute die=die gerne basteln schrauben oder sonst irgendwas machen (1) die sind in ihrer freizeit (1) sind die dahingegangen (1) und konnten da praktisch (2) irgend=irgendwelche sachen BAUEN basteln ausarbeiten ham=n maschinenpark dafür gehabt (3) [?: mhm] und ham teilweise da sind über die jahre sind da sind zich patente draus entstanden“ (MAGR, Abs. 597).

Neben den als positiv wahrgenommenen betrieblichen Effekten einer solchen Unterstützung wird deutlich, dass die Gruppe hiermit vor allem motivationale Effekte verbindet, einen „*motivationsschub*“ (MAGR, Abs. 600). Dies und die Aussage, es läge „*unheimlich viel potenzial*“ (MAGR, Abs. 603) in solchen betrieblich unterstützten Möglichkeiten, lässt die Interpretation zu, dass sie ihre Arbeit, die strukturellen Bedingungen und Prozesse in Bezug auf Selbststeuerung und Kreativität als nicht fördernd und wenig motivierend wahrnehmen. Vielmehr wird bei MAGR deutlich, dass sie die Prozesse und Strukturen als zwanghaft und beschränkend erleben und dies ablehnen. Dies wird im Folgenden anhand ihres Wunsches deutlich, die als zwanghaft, als arbeitsbehindernd wahrgenommenen Strukturen und Prozesse durch freiwilliges, kreatives Arbeiten zu überwinden:

„[...] jetzt ma so ma so ganz doof (2) ne diese wo wir so ewig drauf gewartet haben diese (maschinenteile tr) [...] hast aber irgendwie ma bock gehst da ma hin samstach irgendwie (1) so da is ne drehbank frei da liegt=n stück alu [mAGRF: ja] (3) halbwegs findiger (maschinenbau-beruf c) (2) ne HALBE stunde dann haste so=n kompletten satz“ (MAGR, Abs. 606).

Grundsätzlich zeigt sich in den drei Gruppen, dass eine Nähe zu den Arbeitsprozessen, zu den Produkten, im Sinne des Überblickens und Verstehens, geschätzt wird. Damit verbinden sie die Möglichkeit selbstgesteuerten, eigenverantwortlichen Handelns (dies entspricht dem sich dokumentierenden Bedürfnis nach Autonomie) sowie die Reduktion von Unsicherheit im alltäglichen Arbeiten (vor allem MABL und MAGR, weniger MARO). Nehmen sie hingegen eine betrieblich gewährte Autonomie wahr, so wird diese nicht zwangsläufig auch von ihnen geschätzt und freiwillig genutzt, wie in den folgenden Ausführungen deutlich wird.

Ökonomische Aspekte und die Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen

Im Zusammenhang mit der Entfremdung gegenüber der Arbeit dokumentiert sich in allen Gruppen die Wahrnehmung einer hierfür verantwortlichen, zunehmenden Berücksichtigung ökonomischer Aspekte im Unternehmen. Die als steigend wahrgenommene Bedeutung ökonomischer Aspekte verdeutlichen die Gruppen MARO und MAGR vor allem über die Reflexion ihrer überwiegend jahrelangen Arbeitserfahrungen im Unternehmen. Die Daten lassen

die Interpretation zu, dass die Gruppen MARO und MAGR die von ihnen wahrgenommenen betrieblichen Entwicklungen ablehnen. Es wird deutlich, dass die Gruppen das Fehlen der von ihnen geschätzten Nähe zum Produktionsprozess auf diese von ihnen wahrgenommenen Entwicklungen zurückführen. In diesem Zusammenhang wird bei MARO vermutet, ihre kognitive Auseinandersetzung mit den betrieblichen Prozessen werde betrieblicherseits als Störgröße der Leistungserstellung betrachtet:

MAROF: das is auch gar nich gewünscht dass du weisst wie so=n ding funktioniert [mAROA: nee] du sollst da deine schrauben reindreh=n und das war=s (1)

MAROE deine stückzahl fahr=n {{gleichzeitig}} auf jeden fall}

(MARO Abs. 342-343).

6.3.2.1.2 Verwertbarkeit beruflicher Bildung

90,0 % der an den Gruppendiskussionen teilnehmenden Werker verfügen über eine Facharbeiterausbildung mit dem Schwerpunkt Metall bzw. Elektro (s. Abschnitt A.4.2). Deutlich wird jedoch, dass sie die Rentabilität ihrer Facharbeiterausbildung (bzw. die in dieser erworbenen Kompetenzen) vor dem Hintergrund der wahrgenommenen Tätigkeitsanforderungen als deutlich beschränkt wahrnehmen.

Bei der Gruppe MABL wird in diesem Zusammenhang zwar einerseits die als ‚voraussetzungsreich‘ wahrgenommene eigene Tätigkeit betont:

MABLD: {{gleichzeitig}} und andererseits} wenn ich in=e (vorfertigung) gehe oder ne andere höherwertige tätigkeit mache (1) äh das is ja auch nich ganz ohne (2)

MABLE: ja dafür musst du aber auch ein bisschen mehr {{gleichzeitig}} (2) überLEgen wenn ich ma so sagen darf}

MABLG: {{gleichzeitig}} du musst also auch wissen haben oder also irgendwas musste schon drauf haben} (1)

(MABL, Abs. 197-199).

Andererseits wird jedoch auch die relative Unbestimmtheit der als arbeitsrelevant erachteten Kompetenzen deutlich. Hierüber zeichnet sich eine, so die Interpretation, Strategie des Selbstwerterhalts, der Identitätssicherung ab, die sich als zentral erweist in der Gruppe MABL, so bspw. auch im Hinblick auf die wahrgenommene Infragestellung ihres Berufs, ihrer Tätigkeit und hierfür relevanter schulischer Voraussetzungen. Die Reaktion auf die Proposition, ihr Beruf und die Produktionstätigkeit bei (firma x) seien Folge ihrer nicht als „vernünftig“ (MABL, Abs. 275) zu betrachtenden Schulbildung²¹³, kann als von ihnen

²¹³ Es wird deutlich, dass einer der Diskutanten ein anderes Konzept von Bildung und Karriere bzw. Bildung und der Verwirklichung (inhaltlicher) beruflicher Ziele hat als die übrigen Diskutanten. Dies wird vermittelt durch wiederholte ‚Provokationen‘ gegenüber der Gruppe.

wahrgenommene Infragestellung ihrer beruflichen Identität interpretiert werden. Deutlich wird in ihrer Reaktion gegenüber dem Proponenten (der als ‚Nestbeschmutzer‘ wahrgenommen zu werden scheint) allerdings, dass sie nicht näher auf ihre Schul- bzw. Berufsausbildung und ihre Nutzbarkeit hinsichtlich der Tätigkeit eingehen. Vielmehr gehen sie auf die wahrgenommene Rentabilität ihres mit dem Beruf verbundenen Arbeitsverhältnisses mit (firma x) aufgrund der wahrgenommenen Befriedigung existenzieller Bedürfnisse ein:

„vernünftiger beruf is es du hast=n sicheren arbeitsplatz ich glaub es gibt momentan fast keinen sichereren arbeitsplatz als (2) bei (firma x) oder generell in der industrie und dann auch noch bei (firma x)“ (MABL, Abs. 288).

Der folgende Ausschnitt illustriert dabei nochmals ihre existenzielle Orientierung: Bei als vergleichsweise gering wahrgenommenen Investitionen in ihr Humankapital sind dennoch hohe Erträge zu erzielen:

*MABLF: {{gleichzeitig} so und du hättest wenn du studiert hättest}
[...]
MABLF: hättest du auch nich viel mehr verdient sei ma ehrlich
(MABL, Abs. 293-295).*

Der sich auch im weiteren Diskussionsverlauf zeigende Umgang der Gruppe mit Infragestellungen ihrer beruflichen Situation zeigt, dass die Gruppe diese Kritik ‚identitätssichernd‘ in ein individuelles berufsbiografisches Scheitern des Proponenten mit der Folge individueller Unzufriedenheit umdeuten kann (eine im Übrigen auch in der Gruppe MAGR gewählte Strategie). Hieraus kann abgeleitet werden, dass auch Gruppe MABL die formale Bildung trotz des Hinweises auf die ‚voraussetzungsreiche‘ Arbeit als begrenzt relevant zur Bewältigung der Tätigkeitsanforderungen wahrnimmt. Die tätigkeitsrelevanten Erfahrungen, so dokumentiert sich, erwerben sie grundsätzlich erst nach ihrer formalen Ausbildung, wenn sie also „ausgelernt“ (MABL, Abs. 369) haben. Auszulernen kann interpretiert werden als das Ende der formalen Bildung, hiervon ist in allen Werkergruppen die Rede. In den Gruppen MABL und MARO wird besonders ihre wahrgenommene Trennung der im formalen Kontext erfolgenden Grundbildung von dem Erwerb von Berufserfahrung im in- bzw. non-formalen Kontext deutlich. Die Metaphorik der Gruppe MABL im folgenden Ausschnitt illustriert dies:

*MABLE: {{gleichzeitig} (??) berufserfahrung (1) wie willst du das haben wenn du ausgelernt hast}
[...]
MABLF: hier das da lernst du rein wenn du HIER ausgelernt hast bist du neunzehn [...]
[...]*

*MABLF: {{gleichzeitig} und dann} lernst du kommst du erstmal rein so mit fünf-
{{gleichzeitig} mitte zwanzig lernst du vielleicht erst richtig aus}
(MABL, Abs. 369-378).*

„Richtig auszulernen“ kann als das Ende des Lernens in der und für die Produktionstätigkeit interpretiert werden. Allerdings wird auch bei MABL die mit der Tätigkeit verbundene Möglichkeit des Lernens und die Nutzbarkeit der Ausbildung vor dem Hintergrund von Tätigkeitsanforderungen infrage gestellt, allerdings „stellvertretend“ am Beispiel von in der (endfertigung) tätigen Kollegen:

„der war (ANZAHL XX) JAHRE an=er ml (endfertigungslinie x) [...] WOFÜR MACHST DU DA NE AUSBILDUNG?“ (MABL, Abs. 389).²¹⁴

Der Rückbezug auf diesen hier möglicherweise als Stellvertreter der eigenen Person herangezogenen Kollegen kann eine Strategie darstellen, potenziell bestehende eigene Zweifel an der Rentabilität der (Aus-)Bildung angesichts der eigenen wahrgenommenen Tätigkeitsanforderungen nicht zu thematisieren und damit auch eine Infragestellung am Beispiel eigener Kollegen zu vermeiden.

Im Gegensatz zur Gruppe MABL lässt die Diskussion der Gruppe MARO die Interpretation eines sehr offenen und durch Sarkasmus geprägten Umgangs mit von ihnen als gering wahrgenommenen Tätigkeitsanforderungen zu. Bei der Gruppe MARO dokumentiert sich ihre Irritation und Frustration infolge einer wahrgenommenen betrieblichen Zurückweisung ihrer eingebrachten Subjektivität (s. auch Abschnitt 6.3.2.2):

„[...] in jeder abteilung is FAST IMMER (1) das gleiche schema ne [...] kein personal DRUCK und (2) [?: ja natürlich] keine zeit irgendwie anzulernen kannst dir noch so viel mühe geben und denkst (1) nee brauchste nich mach es und fertich (2) ne [iNT: mhm] für=s denken wirst=e ja eigentlich nich bezahlt (6)“ (MARO, Abs. 155).

Es wird deutlich, dass die Werker der Gruppe MARO ihre als kognitiv kaum fordernd wahrgenommenen Tätigkeiten ablehnen:

*MAROF: bei uns hat ma=n kollege gesucht (1) manche maschinen kann man=n dres-
sierten affen hinstellen [?: ja] du brauchst nichts können*

*MAROD: da hat er recht du brauchst nur die richtigen knöpfe in der richtigen reihen-
folge drücken und irgendwann kriegt das jeder hin (2) notfalls schreibst du=s dir auf
<<lachend> ja> (1)*

(MARO, Abs. 267-268).

Die hier (wie im Übrigen auch bei der Gruppe MABL) genutzte Metapher des „dressierten Affen“ lässt die Interpretation zu, dass sie als Voraussetzung ihrer Tätigkeitsausübung neben

²¹⁴ Die im weiteren Verlauf proponierte Selbstagentivierung in Bezug auf den beruflichen Verbleib wird als ineffektiv widerlegt.

Willfähigkeit das Erlernen erforderlicher Kompetenzen durch Nachahmung betrachten. Der sich dabei dokumentierende Sarkasmus bezüglich des ‚Aufschreibens‘ kann als Strategie der Bewältigung von als frustrierend niedrig wahrgenommenen Tätigkeitsanforderungen gedeutet werden.

Angesichts der wahrgenommenen Tätigkeitsanforderungen stellen die Werker den Nutzen ihrer Berufsausbildung für ihre Tätigkeit in der (vorfertigung) infrage:

MAROB: ungelernt oder gelernt {{gleichzeitig} das is egal}

MAROD: {{gleichzeitig} ja das is keine kunst das i- das IS so} ja (2) find ich auch dass du dafür ne besondere ausbildung für haben musst glaub ich weniger

(MARO, Abs. 269-270).

Die Kontrastierung ihrer beruflichen Qualifikationen mit Qualifikationen von in der Produktion ebenfalls tätigen Zeitarbeitern

„[...] da haste frisöre da haste bäcker da haste fleischer“ (MARO Abs. 271)

verdeutlichen dabei die von ihnen infrage gestellte Bedeutung ihrer beruflichen Qualifikation für die Tätigkeit. Wenngleich zwar die Tätigkeitsanforderungen als eher gering wahrgenommen werden, wird bei MARO dennoch die Wertschätzung von Lernaktivitäten deutlich.

Grundsätzlich repräsentiert die von MARO genutzte Metapher des ‚Affen‘ ein zentrales Motiv dieser Gruppe: die Wahrnehmung einer betrieblichen Wertschätzung als ausführender, nicht denkender Produktionsfaktor. Dieses Motiv dokumentiert sich auch in der Ablehnung der Gruppe hinsichtlich wahrgenommener betrieblicher Disziplinierungsversuche, in welchen ihre Austauschbarkeit betont wird (s. auch Abschnitt 6.3.1.1). Anhand des folgenden Abschnitts zeigt sich, dass sie sich ihrer Austauschbarkeit infolge der wahrgenommenen Tätigkeitsanforderungen vermutlich bewusst sind, gleichwohl als Disziplinierungen wahrgenommene betriebliche Versuche als ‚unbarmherzig‘ erleben:

„{{gleichzeitig} das das=das=das merkste} doch mit der zeit dass de einfach (.) nix wert bist du bist von a nach b verschiebbar du bist (2) einfach nur ne stammnummer jeden tach austauschbar das wird dir gnadenlos aufgezeigt {{gleichzeitig} gnadenlos}“ (MARO, Abs. 439).

Weiterhin wird deutlich, dass die Gruppen MARO und MAGR die wahrgenommene betriebliche Wertschätzung ihnen gegenüber in Verbindung zu dem ökonomischen Motiv setzen. Die folgende, einem ‚Slogan‘ ähnliche Aussage der Gruppe MARO verdeutlicht dies:

„(firma x) tickt ganz einfach wenig (??) möglichst wenig leute möglichst viel teile {{gleichzeitig} das is (firma x)}“ (MARO, Abs. 122).

Dabei dokumentiert sich in der Gruppe MARO weitaus deutlicher als in der Gruppe MAGR die Distanzierung gegenüber der Rolle als austauschbarer Produktionsfaktor in einem

zunehmend, so ihre Wahrnehmung, ‚unsozial‘ werdenden Unternehmen. Deutlich wird in diesem Zusammenhang auch die stetige Positionierung der Gruppe MARO als betrieblich benachteiligte Arbeiter, es zeigt sich das ‚Ethos des kleinen Mannes‘.

Die Diskussion der Gruppe MAGR deutet auf eine als problematisch erlebte offene Ansprache der wahrgenommenen (kognitiven) Tätigkeitsanforderungen angesichts ihrer beruflichen Qualifikationen hin. Im folgenden Ausschnitt wird dies illustriert. Dabei wird auch deutlich, dass Kompetenzen und betriebliche Zugehörigkeit als Kriterien von Personalentscheidungen geschätzt werden. Dementsprechend wird auch ihre Ablehnung gegenüber einer betrieblichen Praxis deutlich, deren Basis ihrer Wahrnehmung nach soziale Beziehungen sind. Der folgende, etwas längere Ausschnitt verdeutlicht dies:

MAGR: [...] ich bin von draußen [...] gekommen [...] dann haste ma mit der zeit mitbekommen (.) dass die die hier lernen (1) teilweise gar nich so in die fachwerkstätte kommen (2) [mAGRE: nö] wirklich nur wenn man glück hat ne und da sind da plötzlich welche (.) der eine hat äh vielleicht draußen ma irgend=n rohr gebogen oder so der is dann bei den rohrschlossern [...] wo=wofür bildet man denn aus (.) das sind doch wahrscheinlich alles äh gute leute

MAGR: hier läuft sowieso alles nur über beziehungen ne {{gleichzeitig}} (??)}

MAGR: {{gleichzeitig}} ja (.) das is} traurich (.) man sollte doch schon (.) wenn man äh richtig gute leute hat die hier gelernt haben (.) da sind nich ALLE gleich gut (.) ne aber die sollte man doch schon bevorzugen [...] wenn ich irgendwo lerne dann möcht ich auch (1) in meinem beruf auch irgendwann weitermachen (.) [mAGRB: mhm] oder ich hab keine lust mehr auf=n beruf dann (1) mach=i was andres aber (.) dass die meisten dann so auf=a strecke bleiben das (.) [mAGRB: mhm] find ich traurich

(MAGR, Abs. 567-569).

Bei MAGR wird die Wahrnehmung vermittelt, ein nicht der Berufsausbildung entsprechender Tätigkeitseinsatz in der Fachabteilung sei ein ‚Verbleib auf der Strecke‘. Demgemäß kann hier interpretiert werden, dass sie ihren Einsatz in der keine Fachabteilung darstellenden (vorfertigung) als Verbleib auf der Strecke, als ‚Nichterreichen des Verwertungszieles ihrer Berufsausbildung‘ wahrnehmen. Dabei können die gerade hier nur indirekt vermittelte Kritik dieses vermutlich nicht im Unternehmen Ausgebildeten und die Reaktionen der anderen Diskutanten als Diskursivierung eines ‚wunden Punktes‘ interpretiert werden, eines als bedrückend wahrgenommenen Punktes. Das sich hier dokumentierende Problem der Diskursivierung der Tätigkeitsanforderungen zeigt sich darüber hinaus auch an anderer Stelle hinsichtlich einer Äußerung zu als negativ wahrgenommenen kognitiven Folgen der Tätigkeit:

„{{gleichzeitig}} is das gesund} diese teile immer zu nehmen und rüberzulaufen (.) guck ma (name eines kollegen) an wie der amok läuft wegen mit einteilen [mAGRE: <<lachend> ja>] das [mAGR: ja] is doch kopf das ist alles für=n kopf is das total dämlich was wir da machen“ (MAGR, Abs. 726).

Die sich im weiteren Verlauf zeigende Reaktion der Diskutanten kann als verhalten bis ausweichend interpretiert werden.

Arbeitsbedingungen und wahrgenommene körperliche Anforderungen

In den Diskussionen wird deutlich, dass körperliche Anforderungen der Arbeit kein zentrales Thema der Werker sind. Lediglich die Gruppe MABL greift dieses Thema kurz ausführlicher auf. Nach Art eines Stellvertreterdiskurses werden körperliche Belastungen bei MABL weniger am Beispiel aktueller Tätigkeiten als anhand von Erfahrungen aus Tätigkeiten in der (endfertigung) oder anhand von Kollegen thematisiert. Möglicherweise dient diese Thematisierung der Ablenkung von persönlich in Bezug auf die aktuelle Tätigkeit wahrgenommenen körperlichen Herausforderungen. Werden hingegen die eigenen Tätigkeiten angesichts wahrgenommener körperlicher Belastungen thematisiert, beteiligen sich hieran vor allem die von der Forscherin als eher alt eingeschätzten Diskutanten („alt“ impliziert an dieser Stelle auch, dass sie bereits jahrzehntelange Berufserfahrung haben). Bei ihnen stehen jedoch eher allgemeine Befürchtungen bezüglich des ‚gesunden‘ Erreichens des Rentenalters im Vordergrund. Jedoch wird auch hier nicht über die aktuellen, persönlich wahrgenommenen körperlichen Herausforderungen der Tätigkeit geredet. In der Gruppe MARO hingegen werden die körperlichen Belastungen infolge der Arbeit aufgegriffen, hier dokumentieren sich jedoch im Zusammenhang mit Befürchtungen gesundheitlicher Einschränkungen eher Wünsche nach patriarchaler Sorge um sie und die Wertschätzung ihrer Loyalität. Bei MAGR zeigen sich körperliche Belastungen als kaum relevant.

6.3.2.2 Subjektivierung von Arbeit

Nehmen die Werker einerseits ihre betriebliche Wertschätzung als austauschbarer Produktionsfaktor wahr, erleben sie andererseits in ihrer Arbeit auch die zunehmende Einbringung ihrer Subjektivität und die Übernahme von Verantwortung als gefordert wahr. Dabei wird deutlich, dass diese Gleichzeitigkeit Irritationen bei den Werkern auslöst und als dilemmatisch wahrgenommen wird. Im Folgenden wird dieses sich dokumentierende Dilemma am Beispiel ihrer wahrgenommenen Verantwortung für die Leistung und damit einhergehend für ihre Fähigkeit, derartige Leistungen zu erbringen, deutlich, aber auch am Beispiel der beruflichen Entwicklung.

6.3.2.2.1 Verantwortung für die Leistungserbringung

Alle Gruppen nehmen als primäre Zielvorgabe ihres Arbeitshandelns die Erbringung von Leistung im Sinne der Produktivität wahr. Der Ausschnitt aus der Gruppe MABL illustriert dies und zeigt den Sarkasmus der Werker:

MABLD: [...] aber die stückzahl muss STIMMEN das weissste GENAU ((lachen 1 sek.))

MABLC: ((lachen 1 sek.)) {{gleichzeitig}} (??)}

MABLB: {{gleichzeitig}} am ende des tages muss die stückzahl stimmen}

(MABL, Abs. 401-403).

In allen Gruppen dokumentieren sich im Zusammenhang mit der wahrgenommenen Verantwortung für die Leistung eine damit einhergehende Angst vor Sanktionen bei Nichterreichen der vorgegebenen Ziele und Unsicherheit. Bei MARO wird dies ‚überzeichnet‘ und lachend kommentiert, wodurch gerade auf die problematische Bewältigung dieser Thematik geschlossen werden kann:

MAROA: [...] täglich die [MAROD: ja] die kontrolle (7) (??) ware=warum haste zu wenich teile ne da fährste ma fünfhundert teile warum haste nur fünfhundert teile {{gleichzeitig}} gefahr=n}

MAROD: {{gleichzeitig}} richtig} wirste fast erschlagen ne <<lachend> ja>

(MARO, Abs. 304-305).

Die Angst vor Sanktionen zeigt sich als eng zusammenhängend mit den als unzureichend wahrgenommenen strukturellen Voraussetzungen der Zielerreichung. In allen Gruppen wird deutlich, dass sie die Zielerreichung als – in Grenzen – ihnen überlassen wahrnehmen. Ablehnung zeigt sich dabei gegenüber einer diesbezüglich als ‚ignorant‘ erlebten betrieblichen Haltung: Ignoranz nehmen sie hinsichtlich der Beschaffenheit der strukturellen Voraussetzungen zur Zielerreichung und einer diesbezüglichen Überforderung wahr. Am folgenden Beispiel der Einarbeitung wird die wahrgenommene Angst vor Sanktionen vor dem Hintergrund von als unzureichend wahrgenommenen betrieblichen Unterstützungsstrukturen illustriert. Der Ausschnitt verweist auch auf die von ihnen ‚indirekt‘ als gefordert erlebten selbstgesteuerten Lernaktivitäten:

MAROE: [...] das is traurig ey [...] ich glaube ich hab mir alles was ich am (bereich om) kann [...] vom (name eines kollegen) ang=angeeignet er hat das von (name eines kollegen) gekricht so aber normalerweise wenn de jetzt richtig arsch bist sagste jo (.) hab hier keine einweisung ne dann darfst die maschine nich FAHREN (.) normalerweise (1) also richtig hardcore eigentlich (.) [iNT: mh] macht aber keiner

MAROA: klar

MAROE: bis ma wahrscheinlich irgendwas passiert so ey haste einweisung gehabt

(MARO, Abs. 37-39).

Bei MABL zeigt sich als wahrgenommene Konsequenz der als unzureichend erlebten betrieblichen Einarbeitung und der Angst vor Sanktionen eine Ablehnung erfahrende Fehlerkultur:

„dann passier=n halt auch mal störungen die einfach schon so da waren“ (MABL, Abs. 151).

Weiterhin zeigen sich in den Gruppen MAGR und MABL im Zusammenhang mit der Verantwortung für die Leistungserbringung soziale ‚Spannungen‘ infolge arbeitsorganisatorischer Maßnahmen. Vor allem die als beschränkt wahrgenommene Bereitschaft einzelner Werker zur (freiwilligen) Job Rotation tritt deutlich als Belastung der kollektiven Leistungserbringung und damit des kollektiven Zusammenhalts hervor. Betrieblicherseits, so die Wahrnehmung der Werker, werden derartige Probleme aufgrund der ökonomischen Orientierung ignoriert:

„{{gleichzeitig} was meinste was wir machen} dann kriegste als antwort ach naja so lang=s läuft is doch gut“ (MABL, Abs. 147).

Bei Gruppe MAGR wird in diesem Zusammenhang deutlich, dass sie es als ihre Aufgabe wahrnimmt, derartige ‚Spannungen‘ intern zu lösen:

MAGR: [...] der arbeitet da gerne der (1) arbeitet {{gleichzeitig} da gerne und der lässt gerne den für dich arbeiten oder so ne ne}

[...]

MAGR: [...] das wird nochmal richtig krachen bei uns [...] wenn [...] einer dagegen querschiesst (1) und sich anstellt (2) dann (2) {{gleichzeitig} dann wirste}

MAGR: {{gleichzeitig} ja das haste überall}

MAGR: nur gruppengespräche haben und immer die gleiche diskussion (MAGR, Abs. 730-734).

Das zentrale, sich im Zusammenhang mit der Verantwortung für die Leistungserbringung in den Gruppen MAGR und MABL zeigende Motiv ist die ‚Entzweiung‘ des Kollektivs. Diese Entzweiung zeichnet sich in der Interaktion der Gruppe MABL ab (weniger auch bei MAGR). Sprachlich wird sie darüber hinaus bei MABL vor allem anhand der in dieser Gruppe im Vergleich zu den anderen Gruppen weitaus weniger vorgenommenen sprachlichen Rückbezüge auf Kollektivierungen wie „wir“, „wa“ oder „uns“ deutlich. Die Interpretation der Entzweiung des Kollektivs wird auch gestützt durch die unterschiedlichen Orientierungen im Hinblick darauf, was betrieblicherseits materiell honoriert werden sollte: Die materielle Honorierung von Leistung und Kompetenz zeigt sich dabei als ebenso wertgeschätzt wie die materielle Honorierung sozialer Kriterien (Alter, Loyalität). Gerade die im Vergleich zu den anderen Diskutanten als ‚eher jünger‘ einzuschätzenden Diskutanten der Gruppe MABL nehmen jedoch eine ‚nachrangige‘ Honorierung von Kriterien wie Leistung und Kompetenz wahr. Dementsprechend zeigt sich eine als ambivalent zu interpretierende Haltung gegenüber

anderen als ihren bevorzugten Kriterien. Dies wird ebenso im Folgenden deutlich wie die ‚Brisanz‘ der Formulierung von Kritik an anderen Kriterien:

MABLG: ich hab NIE gesacht es soll irgendwem die lohngruppe weggenommen werden um GOTTES WILLEN aber halt wenn=s halt leute gibt die=d vielleicht ida HABEN weil se=s vielleicht schon seit ewigkeiten so haben aus andern abteilungen und das is auch völlig (.) das is auch okay mein gott die sind dann auch wahrscheinlich schon bisschen älter die ham das dann auch irgendwann mit sicherheit auch (2) [mABLF: erarbeitet] die arbeit dafür gemacht {{gleichzeitig} [...] weisst du das is mir doch aber völlig egal aber wenn ich doch wenn ich doch dann jetzt keine ahnung}

[...]

MABLG: irgend ne niedrigere lohngruppe habe [mABLA: JA] oder es gibt mit sicherheit kollegen die sind kann ich das doch auch verstehen dass die dann sagen ja moment mal [...] IRGENDWANN müssen wir jetzt mal [mABLA: naja =türlich] zumindest ma so=n paar äh (1) schritte uns eins entGEGENkommt {{gleichzeitig} irgendwo das geht ja nich}

(MABL, Abs. 874-876).

Gerade vor dem Hintergrund ihrer wahrgenommenen Verantwortung für die Leistungserbringung zeigen sich Irritationen und Unsicherheiten bezüglich einer erlebten ‚Missachtung‘ ihres Erfahrungswissens. Dies wird bei MARO und bei MAGR deutlich, der folgende Ausschnitt illustriert dies:

„[...] aber dann wird=s wieder anders (1) alles rumgemacht weil teilweise die gruppe nich gefragt wird [...] und dann [...] stellt sich raus wie du=s gesagt hast es is doch besser als wie der (fEII) gesagt hat und so ne sachen ne“ (MAGR, Abs. 273).

Deutet sich hier nur eine Positionierung der Mitarbeiter gegenüber der Vorgesetztenebene an, so zeigt sich diese Positionierung im Kontext der wahrgenommenen Missachtung von Erfahrungswissen an anderer Stelle weitaus deutlicher, vermittelt über Oben-Unten-Metaphern, Deiktika und Betonungen von Possessivpronomen:

MAGRd: das is=das is UNSERE logik [mAGRb: ja] aber die=die

MAGRb: die versteh=n das nich ne

MAGRd: die hohen (.) chefs denken da=n bisschen anders [...].

(MAGR, Abs. 221-223).

In der Gruppe MABL arbeiten vor allem zwei Diskutanten²¹⁵ ihre Wahrnehmung der Missachtung von Erfahrungswissen aus; auch bei ihnen zeigt sich in diesem Kontext ihre Positionierung gegenüber der Funktionsebene, die betriebliche Planungen vornimmt.

²¹⁵ Die anderen Gruppenmitglieder wirken aus Sicht der Forscherin desinteressiert. Ihr Desinteresse wird jedoch nicht als Ausdruck eines nicht geteilten Horizonts interpretiert. Vielmehr erscheint es an dieser Stelle als wahrscheinlich, dass sich hier interaktionell eine Abneigung gegenüber den beiden Diskutanten widerspiegelt, die sich auch in vorangegangenen Passagen immer wieder deutlich zeigt.

Im Übrigen kann bei einem der Diskutanten der Gruppe MARO angenommen werden, dass die wahrgenommene betriebliche Missachtung bzw. ‚Zurückweisung‘ von Subjektivität auch in seine Interaktionen und Erzählfiguren übergegangen ist. So schwächt er bspw. wiederholt vermutlich als negativ wahrgenommene Darstellungen anderer Diskutanten bezüglich betrieblicher Umgangsweisen mit den Werkern oder andere, ihn vermutlich emotional belastende Schilderungen ab und greift strukturierend in die Diskussion ein.

6.3.2.2.2 Verantwortung für die Fähigkeit zur Leistungserbringung

In den Diskussionen zeigt sich deutlich die Wahrnehmung der Werker, aufgrund struktureller betrieblicher Bedingungen selbstgesteuert tätigkeitsrelevante Kompetenzen entwickeln zu müssen. Der Erhalt betrieblicher Unterstützung hierbei bedarf einer als entwürdigend wahrgenommenen Beharrlichkeit. Die Daten aller Diskussionen lassen dabei die Interpretation zu, dass eine derartige Selbststeuerung ihrer Kompetenzentwicklung und die zu zeigende Beharrlichkeit widersprüchlich zu ihren Orientierungen sind. Im Folgenden wird dies zunächst anhand von fallübergreifend in diesem Zusammenhang aufgegriffenen Beispielen wie der Einarbeitung in neue Tätigkeiten und der Teilnahme an Lerngelegenheiten wie bspw. Lehrgängen aufgegriffen. Anhand der Ausführlichkeit der Thematisierung von Einarbeitung und Lehrgängen kann darauf geschlossen werden, dass es sich hierbei um Lerngelegenheiten handelt, die von den Werkern als zentral betrachtet werden.

Beispiel Einarbeitung

In allen Diskussionen kann der Prozess der Einarbeitung in neue Tätigkeiten als einer der zentralen Prozesse zum Erwerb tätigkeitsrelevanter Kompetenzen interpretiert werden. Dies lässt sich u. a. aus der fallübergreifend gleichen Reaktion der Werker auf die Erzählaufforderung zu Prozessen, Bedingungen etc. *„auf der Arbeit“* (MABL, Abs. 1)²¹⁶ ableiten: Die Werker beschreiben zunächst den ihrer Ansicht nach in der Theorie vorgesehenen Einarbeitungsprozess. Dieser scheint ihren normativen Vorstellungen hinsichtlich einer betrieblich geförderten Entwicklung tätigkeitsrelevanter Kompetenzen zu entsprechen, wie vor allem in den Gruppen MAGR und MARO deutlich wird:

„[...] dass du erstmal die leute anlernen soll kannst musst oder MUSST“ (MARO, Abs. 113).

²¹⁶ Der Bezug zur Arbeit wurde wegen der im Praktikum gemachten Erfahrung des engen Arbeitsbezugs der Werker gewählt. Die Werker fassen den Begriff Arbeit nicht als betrieblich begrenzt auf, eine Lenkung durch den Begriff ist damit nicht ersichtlich.

In dem der Theorie folgenden Einarbeitungsprozess durchlaufen der Anlernende (Vorgesetzte oder sie als Werker) und der Anzulernende eine geplante Lernsituation, in der die Produktionsprozesse erklärt und per Imitation die Maschinenbedienung erlernt wird. Ihre diesbezüglichen Praxiserfahrungen gleichen alle Gruppen mit der Theorie ab.

Die von ihnen als Regelfall erlebte Theorie-Praxis-Abweichung (die damit auch als eine Abweichung von ihrer Norm interpretiert werden kann) äußert sich in dem Fehlen einer betrieblich unterstützten Einarbeitung:

„[...] so sag ich ma SOLLTE es laufen aber [mAROB: ja ja] hat ja die wenigste zeit für (1) seien wir ma ehrlich besonders wenn de=n neu=n hast der irgendwo gleich weiss ich für irgendwen vielleicht noch ersatz is (1) dann komm ma ran hier ((pfeifgeräusch 1 sek.))“ (MARO, Abs. 26).

Strukturelle Aspekte treten hier hervor: Die Gründe der ausbleibenden Einarbeitung werden in den betrieblichen Strukturen vermutet [„not am mann“ (MAGR, Abs. 48), „immer unterbesetzt“ (MARO, Abs. 42)]. Daraus folgende zeitliche Probleme (MAGR, MABL) und den damit verbundenen „stress“ (MAGR, Abs. 16) erleben die Werker als Einschränkungen ihrer Lerngelegenheiten.

Bei MABL und MAGR wird der Erhalt einer Einarbeitung als „glück“ (MAGR, Abs. 80) dargestellt. Es wird geschätzt, „wirklich was [zu] können“ (MAGR, Abs. 81), wodurch einerseits die Wertschätzung gegenüber einer derartigen Einarbeitung und dem dadurch Vermittelten verdeutlicht wird. Gleichzeitig wird hierdurch jedoch auch auf die strukturell nicht als Regelfall geförderte Durchführung einer Einarbeitung verwiesen. Deutlich geht aus der Diskussion auch hervor, dass sie die Selbststeuerung ihres Lernens zur Kompetenzentwicklung als betrieblich vermittelten ‚Zwang‘ zum ‚Überleben‘ im Arbeitsprozess betrachten:

MAGR: [...] und hier is da teilweise ebend so (1) du kommst (.) wirs für ein zwei stunden wenn de glück hast so=n bisschen angelernt (.) und dann nach dem motto (1) [mAGRC: ja] ne {{gleichzeitig} schwimm oder ertrink}

MAGRB: {{gleichzeitig} ja is auch wirklich so [...] vielleicht an=er hand kannst du abzählen die leute die wirklich was können an maschinen und die ander=n äh ham gesagt wir ham uns das selber beigebracht uns hat keiner was gezeigt du musst es dir auch selber <<lachend> beibringen>

(MAGR, Abs. 80-81).

Das sich hier zeigende Lachen kann dabei als Strategie zur Bewältigung eines als problematisch wahrgenommenen Sachverhalts gedeutet werden.

Es zeigt sich eine als kritisch bis ablehnend interpretierbare Haltung der Werker bezüglich als unzureichend erlebter betrieblicher Unterstützungsstrukturen des Lernens zur Kompetenzentwicklung. Dieses drückt sich u. a. in ihrem Verweis auf die Dominanz des Lernens durch

Tätigkeitsausübung aus, deutlich vermittelt über ein im Folgenden dargestelltes, in allen Gruppen herangezogenes englisches Schlagwort:

„*{{gleichzeitig} ja hauptsächlich} learning by doing*“ (MAGR, Abs. 69).

Der Rückgriff auf die englische Sprache erfolgt allerdings nur selten.²¹⁷ In dem vorliegenden Fall kann die Nutzung des Englischen als Wunsch der ‚plakativen‘ Darstellung ihrer Ablehnung gerade auch im Hinblick auf als defizitär wahrgenommene betriebliche Strukturen interpretiert werden.²¹⁸

Wenngleich sich die Ablehnung gegenüber selbstgesteuertem Lernen unter den im vorangegangenen beschriebenen Bedingungen zeigt, geht jedoch auch aus den Daten hervor, dass keine grundsätzliche Ablehnung hinsichtlich der eigenständigen Auseinandersetzung mit den betrieblichen Prozessen und Maschinen vorliegt. So wird es u. a. als positiv erlebt, ohne wahrgenommenen Zwang infolge von als ‚defizitär‘ erlebten betrieblichen Strukturen und Produktivitätsdruck seine Handlungskompetenzen zu entwickeln (MAGR), wie sich am Beispiel der Inbetriebnahme von Anlagen gemeinsam mit Monteuren²¹⁹ oder am Beispiel des freiwilligen, in der Freizeit stattfindenden ‚Tüftelns‘ in Werkstätten (s. auch Abschnitt 6.3.2.1.1) zeigt.

Nicht direkt mit dem Prozess der Einarbeitung in neue Aufgaben (im Sinne des Einarbeitungsprozesses in eine neue Abteilung) verbunden und sich dennoch im Kontext der Erarbeitung tätigkeitsrelevanter Kompetenzen zeigend, ist die sich in Gruppe MABL dokumentierende Entzweiung des Kollektivs. Bei MABL werden ‚Spannungen‘ deutlich, die u. a. über die Interaktion der Diskutanten vermittelt werden: Spannungen zwischen denjenigen, die es als Pflicht betrachten, sich bietende Chancen zu selbstgesteuertem Lernen im Prozess der Arbeit wahrzunehmen, und denjenigen, deren diesbezügliche Haltung eher auf ein Gefühl permanenter betrieblicher Benachteiligung schließen lässt. In diesem Zusammenhang zeigt sich deutlich das zentrale Motiv der Entzweiung des Kollektivs bei MABL. Anhand des folgenden Ausschnitts wird dabei die von den sich vermutlich als selbstgesteuert sehenden Werkern

²¹⁷ Englische Begriffe werden vor allem seitens der Experten genutzt, so z. B. im Zusammenhang mit Kompetenzentwicklung: „[...] *learning by doing*“ (FEILI, Abs. 48) oder „[...] *committest dich mit der neuen Technik*“ (FEILI, Abs. 241). Weiterhin nutzen sie sie auch im Zusammenhang mit Themen wie Leistungsdruck und Kosten, so z. B. „*controlled*“ (FEILI, Abs. 62) bzw. „*controllen*“ (FEIWE, Abs. 193) oder „*pushen*“ (FEISCH, Abs. 190).

²¹⁸ Der anderen möglichen Interpretation des englischen Schlagwortes als Signal der Werker bezüglich ihrer sprachlichen Kompetenz, ihre Arbeitslogik auch fremdsprachlich umschreiben zu können, wird hier aufgrund der folgenden Erläuterungen nicht gefolgt.

²¹⁹ Wie bei MAGR deutlich wird, sind derartige Lerngelegenheiten nicht grundsätzlich betrieblich auch als Lerngelegenheit geplant. Die Werker müssen die Monteure vielmehr gezielt beobachten und hieraus lernen, die Monteure müssen aber nicht unbedingt die Intention zur Erklärung der Prozesse haben.

wahrgenommene Brisanz der Kritik an ihnen als ‚passiv‘ bzw. desinteressiert erlebten Kollegen deutlich.

Die in dieser Gruppe zentrale Erzählfigur des ‚Redens um den heißen Brei‘ – vor allem an dieser Stelle auch in der dritten Person – deutet darauf hin:

„[...] das problem an=er ganzen geschichte is nur dass es meistens immer die gleichen personen sind die dann äh (1) da mit dabei sind und äh von denen lernen können (2) [...] es gibt wirklich noch ganz viele felder auch äh bei uns im (1) was an den maschinen möglich is was ma machen kann (.) ähm wovon viele einfach keine ahnung haben und äh (1) dann is man auch ganz schnell wieder äh überlastet als kollege (1) der weiss wie=s geht“ (MABL, Abs. 749).

Die in diesem Zusammenhang auch genutzte Metapher der „gratwanderung“ (MABL, Abs. 769) kann ebenso als Ausdruck der wahrgenommenen Brisanz einer derartigen Kritik interpretiert werden.

Beispiel Lehrgänge

Vor allem die Gruppen MABL und MARO thematisieren Lehrgänge zur Entwicklung tätigkeitsrelevanter Kompetenzen. Derartige Lerngelegenheiten zum Erhalt von Qualifikationsnachweisen als Voraussetzung beruflichen Aufstiegs („Aufstiegsqualifizierungen“) werden kaum thematisiert. Bei MABL und MARO wird deutlich, dass sie Selbststeuerung und Beharrlichkeit als Voraussetzungen des Erhalts betrieblich geförderter Lerngelegenheiten betrachten. Die betriebliche Unterstützung wird eher als Ausnahme denn als Regel erlebt.

In Gruppe MABL zeigen sich dabei interaktionell sowie sprachlich ‚Muster‘ bezüglich des Umgangs mit der als erforderlich wahrgenommenen Selbststeuerung sowie Beharrlichkeit in Bezug auf den Erhalt von Lehrgängen. Werden einerseits Selbststeuerung und Beharrlichkeit als Voraussetzungen des Erhalts von Lehrgängen konstatiert, schränken die Werker das Erfolgspotenzial eines derartigen Verhaltens ein. Einerseits erscheint es als normative Haltung, Ziele zu verfolgen und „druck [zu] machen“ (MABL, Abs. 714), um bspw. Lehrgänge zu erhalten oder andere Abteilungen gezielt kennenzulernen, gleichzeitig wird jedoch der Erfolg eines derartigen Verhaltens als unkalkulierbar wahrgenommen:

MABLB: [...] man kann sich natürlich selber um äh fortbildung kümmern [...] man kann ja auch bei dzi [Dezentrale Instandhaltung, Anmerk. Forscherin] mal ähm sechs-wochen-durchlauf machen aber is immer schwer zu- (1) UMzusetzen (1) weil [...] das dauert wie gesagt sechs WOCHEN und dann fehlt man natürlich auch sechs wochen in der abteilung deswegen äh=äh is [?: (??)] sowas immer äh ganz schwer zu machen [...] man wird angelernt an den maschinen (1) ganz einfach –

*MABLG: <<lachend> wenn de glück hast ->
(MABL, Abs. 700-701).*

An anderer Stelle dokumentiert sich hingegen deutlich eine als ambivalent zu interpretierende Haltung gegenüber einer diesbezüglich zu zeigenden Selbststeuerung und Beharrlichkeit. Es kann vermutet werden, dass ein derartiges Verhalten weniger ihrem Selbstverständnis entspricht, sondern eher als negativ wahrgenommene Konsequenz einer betrieblichen ‚Passivität‘ erlebt wird:

„es is halt echt nur SCHADE dass man hinter fortbildungen und weiterbildungen seminare und haste nich gesehn äh wirklich ständig immer selber dahinterher sein muss (1) und das äh (1) oft auch äh (1) mal jahreLANG ((lachen 1 sek.)) um äh sowas zu bekommen (1) ich finde einfach das anbot müsste einfach äh weiss nich {{gleichzeitig} gross- grösser sein}“ (MABL, Abs. 822).

Ist an dieser Stelle die Rede von dem wahrgenommenen Zwang der dauerhaften Einforderung betrieblich unterstützter Lerngelegenheiten (‚hinterher sein‘), so wird dies kurz danach formuliert als *„[...] betteln [...] man muss ja immer JAMMERN“* (MABL, Abs. 826). Diese Formulierungen lassen die Interpretation zu, dass ein derartiges Verhalten als unterwürfig wahrgenommen und abgelehnt wird.

Die Gruppe MABL folgt zwar überwiegend einer Diskursregel, derzufolge die eigene Situation hinsichtlich des Erhalts betrieblicher Unterstützung in Bezug auf Lernen zur Kompetenzentwicklung als eher negativ darzustellen ist. Zum Ende der Diskussion zeigt sich jedoch ein von der Gruppe erlebter Bruch mit dieser Regel:

„[...] ich von mir aus kann da nur sagen kam der (fEII) auf mich zu sacht er hast du nich interesse ma auf=n (technik nt)-LEHRgang zu geh=n“ (MABL, Abs. 923).

Eine als ‚Irritation‘ zu interpretierende Reaktion folgt:

„das is doch schon mal=n ganz ANderer fall so ham wa=s ja noch gar nich gehört [mABLD: doch] dass=n (fEII) auf jemand zugeKOMMEN is und äh das ANgeboten {{gleichzeitig} hat (??)}“ (MABL, Abs. 926).

In der folgenden Diskussion wird deutlich, dass derartige Erfahrungen vereinzelt gemacht wurden und lange zurückzuliegen scheinen. In dem Erklärungsversuch derartiger betrieblicher Unterstützungserfahrungen dokumentiert sich dabei die Distanz zu ihren (aktuellen) Vorgesetzten aufgrund wahrgenommener Unterschiede im Erfahrungswissen: Wer als Vorgesetzter über umfangreiche arbeitsprozessbezogene Kenntnisse aus einer Tätigkeit als Werker verfügt, so ihre Vermutung, wird die Werker in arbeitsrelevanten Lernaktivitäten besser unterstützen können.

Bei MABL wird auch deutlich, dass die sich eher als selbstgesteuert handelnd Wahrnehmenden hinsichtlich der betrieblichen Unterstützung von Lehrgängen, aber auch insbesondere Aufstiegsqualifizierungen die Vermutung vertreten, die betriebliche Unterstützung sei vor

allem auch an langfristige betriebliche Rentabilitätserwartungen geknüpft. Selektion sei das Ergebnis betrieblicher Rentabilitätsüberlegungen bezüglich der Investition in die Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen („Selektionsmotiv“):

„[...] gibt man das ja auch nicht irgendJEMANDEM sondern jemandem äh in dessen beTÄtigungs-feld das auch passt ne jetzt [mABLF: der interesse hat] das wird dann=n elektri=elektriker sein der (.) möglicherweise auch einfach mal instandhalter wird in der abteilung die werden ja auch schon irgendwelche pläne mit dir dann HABEN das kricht ja nicht einfach jeder so“ (MABL, Abs. 917).

Der folgende Ausschnitt deutet dabei auf ihre Unsicherheit hinsichtlich der potenziell betrieblichen Entscheidungen zugrunde liegenden Kriterien hin. „Überdurchschnittlichkeit“ wird dabei als vermutete Grundvoraussetzung deutlich, wobei sich diese auf Fachlichkeit beziehen kann, aber auch darauf, dass sich jemand

„[...] beSONDERS [...] vielleicht engagiert oder was auch immer ne“ (MABL, Abs. 907).

Bei der Gruppe MARO wird ebenfalls eine als Ambivalenz interpretierbare Haltung bezüglich der von ihnen als erforderlich wahrgenommenen Selbststeuerung und Beharrlichkeit im Hinblick auf den Erhalt betrieblich unterstützter Lerngelegenheiten deutlich. Diese sich dokumentierende Ambivalenz kann u. a. darauf zurückgeführt werden, dass selbstgesteuertes Verhalten eher nicht ihrer normativen Grundhaltung entspricht. In dieser Gruppe zeigt sich eher die Orientierung an einer „patriarchalen“ Fürsorge des Arbeitgebers; damit einhergeht ihre permanente Selbstpräsentation als „kleiner Mann“ bzw. „Arbeiter“. Die Erwartung betrieblicher Fürsorge wird z. B. im Zusammenhang mit einer Frage nach „Abmachungen“ zwischen ihnen und dem Unternehmen bezüglich ihres „Fit seins“ für die Arbeit deutlich. Die Gruppe grenzt sich zunächst hiervon massiv ab, indem sie die Frage als einen unbekannten betrieblichen Slogan auffasst:

„nie sowas gehört fit für die arbeit“ (MARO, Abs. 160).

Ihre weiteren Reaktionen können als Belustigung über die Frage interpretiert werden, aber auch als Distanzierung gegenüber der hiermit von ihnen verbundenen Assoziation der „Pflicht“ gegenüber dem Unternehmen:

„hört sich an wie bei der bundeswehr pflicht zur gesunderhaltung“ (MARO, Abs. 165).

Die Distanzierung gegenüber dem Unternehmen (bzw. den von ihnen als dessen Vertretern Wahrgenommenen) und gegenüber wahrgenommenen Pflichten werden bei MARO permanent über Positionierungen illustriert. Der folgende Ausschnitt kann dabei als Verstärkung der Distanzierung gedeutet werden:

„da ham wir nichts keine informationen (.) diesbezüglich komm mach deine acht stunden und geh“ (MARO, Abs. 164).

Der Ausschnitt verweist zudem auf die nicht nur bei MARO zentrale Wahrnehmung, betrieblicherseits als Produktionsfaktor geschätzt zu werden. Darüber hinaus zeigt sich hier auch ihre als ‚Passivität‘ interpretierbare Haltung: Die Werker stellen sich als Empfänger dar, vermeintliche betriebliche Erwartungen bezüglich des Themas „Fitness und Arbeit“ werden als betriebliche Kommunikationspflicht wahrgenommen. Wenngleich sich die Werker zunächst in einer kurzen Sequenz von dem Stimulus distanzieren, nehmen sie ihn anschließend doch an. Dabei wird deutlich, dass sie in Bezug auf das Thema „Fitness und Arbeit“ nicht über wechselseitige ‚Abmachungen‘ sprechen (von diesen hat sich übrigens auch die Gruppe MABL massiv distanziert); vielmehr erwarten sie betrieblich bereitgestellte Lerngelegenheiten, ohne hierfür selbstgesteuert und beharrlich agieren zu müssen. Die Ablehnung der Selbststeuerung und Beharrlichkeit geht dabei einher mit einer wahrgenommenen ‚Unterwürfigkeit‘. Dies, aber auch ihre Fürsorgementalität, werden im folgenden Abschnitt deutlich:

„[...] da musste immer hinterherlaufen wenn de=n lehrgang} [?: richtig] haben willst musste zum (fEII) betteln (1) {{gleichzeitig} es is nich so dass er zu dir kommt du musst dahingeh=n“ (MARO, Abs. 172).

Bei Gruppe MARO wird auch deutlich, dass sie selbstgesteuertes Handeln mit einer Rentabilitätsüberlegung verbindet: Rentabilität in Form des (finanziellen) Aufstiegs. Das Eintreten dieser Folge erleben sie jedoch als unsicher:

„{{gleichzeitig} ja richtig du mu- sollst} alles selber machen aber versuchen dich (2) schön unten zu behalten ne“ (MARO, Abs. 177).

Die Gruppe MARO vermutet als Hintergründe einer als fehlend bzw. beschränkt wahrgenommenen betrieblichen Unterstützung von Lerngelegenheiten betriebliche Rentabilitätsüberlegungen: Bildung fördert Fluktuationsmöglichkeiten, woraus die kostenstellenintern nicht gewährleistete Nutzbarkeit von Humankapitalinvestitionen folgt. Ihre diesbezügliche Ablehnung wird hier deutlich:

„nich nur das auch gut ausgebildete leute haben natürlich auch die möglichkeit sich dann weiterzuentwickeln wenn se in=ne FACHABTEILUNG geh=n {{gleichzeitig} ne das WILL man natürlich nich}“ (MARO, Abs. 182).

Neben ökonomischen Gründen führt Gruppe MARO ihre Misserfolgserfahrungen auch auf fehlende soziale Kontakte zurück. Dies wird z. B. im Folgenden anhand der als ineffektiv erlebten Agency bezüglich des Erhalts betrieblicher Unterstützung bei einer ‚Aufstiegsqualifizierung‘ deutlich:

„[...] wenn du niemanden kennst (.) oder irgendwo unterstützung hast hier (.) dann bleibst du und dann kannst du machen was de willst (1) du intressierst dich für

weiterbildung (1) erstes was es heisst (1) belastet das (firma x) (1) wenn ja NEIN (1) so (1) du musst es in der freizeit machen [...] kannst du nich weil du in einem dreischicht-system bist [...] du kannst der beste sein [...] da kommt=n ARSCH hin der=n ganzen tach mi=m handy rumtickert (.) der kriegt das [...] der kriegt genau das was du wolltest warum mit welchem recht (1)“ (MARO, Abs. 408).

Soziale Beziehungen zu den auf höheren hierarchischen Ebenen Stehenden [„da oben“ (MARO, Abs. 420)] nimmt die Gruppe als Schlüssel zur Zielerreichung wahr. Wenngleich sich grundsätzlich ihre Ablehnung gegenüber derartigen sozialen Beziehungen als ‚Schlüssel zum Erfolg‘ dokumentiert, zeigt sich jedoch immer wieder ihre Anerkennung gegenüber der Bedeutung dieser Beziehungen. Hier wird wiederum das Ethik- und Gerechtigkeitsempfinden des ‚kleinen Mannes‘, desjenigen, demgegenüber patriarchale Sorge gelten soll bzw. muss aus ihrer Sicht, als zentrales Motiv deutlich.

Im Gegensatz zu den Gruppen MABL und MARO greift die Gruppe MAGR Lehrgänge etc. nur sehr kurz im Hinblick auf eine Nachfrage der Forscherin zu der wechselseitigen betrieblichen Verantwortung und der Verantwortung der Mitarbeiter bezüglich des Themas Weiterentwicklung auf. Dabei dokumentiert sich die Erwartung der Gruppe bezüglich einer betrieblichen Verantwortung für die Bereitstellung von Lehrgängen. Es wird „ne gewisse weiterbildung“ (MAGR, Abs. 575) zur Anpassung an veränderte betriebliche Anforderungen verlangt. In diesem Zusammenhang dokumentiert sich ihre betriebliche Fürsorgeerwartung, nach der das Unternehmen verantwortlich ist für die Fähigkeit zur Leistungserbringung. Im Vergleich zu den anderen Gruppen (vor allem MARO) ist diese Haltung jedoch in der Gruppe MAGR nicht zentral. Im Übrigen fällt in diesem Zusammenhang auf, dass in dieser Gruppe Lehrgänge vor allem mit Unterweisungen durch Monteure assoziiert werden. Derartige ‚Lehrgänge‘ werden offensichtlich als betrieblich unterstützt wahrgenommen:

„[...] du krisst die weiterbildung ja in dem sinne“ (MAGR, Abs. 577).

Allerdings kann anhand dieser Aussage auch interpretiert werden, dass in einem ‚anderem‘ Sinne keine derartigen Lerngelegenheiten gewährt werden. Insgesamt zeigt sich bei der Gruppe MAGR die kaum erfolgende Thematisierung der betrieblich nicht gewährten Lerngelegenheiten wie Lehrgänge. Dies kann in Zusammenhang mit den von ihnen, so die Interpretation, als kaum kognitiv fordernd wahrgenommenen Tätigkeitsbedingungen stehen, deren Thematisierung allerdings durch die Gruppe nicht gewünscht zu sein scheint (s. Abschnitt 6.3.2.1.2).

Grundsätzlich wird in allen Gruppen auch deutlich, dass privat verfolgte Aktivitäten des Lernens bspw. in Form der Teilnahme an Aufstiegsqualifizierungen kaum erörtert werden. Wird dieses Thema zwar auch in der Gruppe MARO aufgegriffen, divergieren die Meinungen

bezüglich derartiger Aktivitäten jedoch. Wenngleich zwar grundsätzlich Wertschätzung gegenüber derartigen ‚Selbstagentivierungen‘ gezeigt wird, wird die hohe Gewichtung der als unsicher wahrgenommenen ‚Rentabilität‘ solcher Aktivitäten deutlich.

6.3.2.2.3 Berufliche Situation und Entwicklung

In allen Diskussionen wird deutlich, dass Anreize zur Auseinandersetzung mit der beruflichen Situation vor allem dann wahrgenommen werden, wenn eine betrieblich-strukturelle Veränderung der Tätigkeit vorliegt oder die berufliche Situation als unbefriedigend erlebt wird. Die proaktive Entwicklung einer beruflichen Zielvorstellung und die Verfolgung hierauf gerichteter Aktivitäten zeigen sich kaum.

In allen Gruppen zeigt sich die Wertschätzung einer ‚erfüllenden‘, ansprechenden Tätigkeit. Die Realisierung entsprechender beruflicher Vorstellungen bedarf, so wird vor allem bei MABL und MAGR propagiert, der Selbststeuerung und Beharrlichkeit (auch vor dem Hintergrund von als nicht entgegenkommend wahrgenommenen betrieblichen Rahmenbedingungen):

„klar muss man eigeninitiative zeigen das (.) also man kricht hier nichts geschenkt das is {{gleichzeitig} klar}“ (MABL, Abs. 781).

Deutlich wird allerdings auch ihre Ablehnung gegenüber der von ihnen propagierten Beharrlichkeit, da sie diese als – so die Interpretation – unwürdig erleben. Der Gesprächsausschnitt aus der Gruppe MAGR illustriert dies:

MAGRD oder MAGRB: [...] nervst du [...] gehst du wirklich denen auf die eier dass de {{gleichzeitig} jeden tag da bist und hinterherläufst und anrufst und so dann gut jetzt mach ich ma was für dich}

MAGRC: {{gleichzeitig} ja dass se dich loswerden wollen}

MAGRE: {{gleichzeitig} ha is auch voll nervig kommste auch (??) vor}
(MAGR, Abs. 644-646).

Wenngleich Selbststeuerung und Beharrlichkeit als erforderlich zur Umsetzung eigener Vorstellungen wahrgenommen werden, erleben die Diskutanten die Erfolgsaussichten als unsicher. Vor allem im Kontext von Personalversetzungen erleben sie Selbststeuerung als betrieblich unterbunden oder beschränkt. Vor allem bei MAGR zeigt sich die Ablehnung betrieblicher Personalprozesse, die als taktisch ihre Agency unterbindend wahrgenommen werden. Eine diesbezüglich als bewusst nicht erfolgend vermutete betriebliche Kommunikation der Personalplanungen und die dadurch unterbundene Möglichkeit ihrer Intervention wird als nicht wertschätzend, als entmündigend wahrgenommen:

„ja du wurdest ja nichmal gefragt [wurde] [mAGRB: nee] das war einfach brief drinne und weg (2) [mAGRE: ja] <<lachend> und dann hatteste nichts mehr zu melden“ (MAGR, Abs. 679).

Dieses als „einfach“ bezeichnete betriebliche Vorgehen kann als ‚zu einfach‘ interpretiert werden. Es deutet darauf hin, dass sie ein derartiges Vorgehen als unangemessen im Hinblick auf eine aus ihrer Sicht damit verbundene Komplexität des Sachverhaltes erleben. Ihre diesbezüglichen Empfindungen werden u. a. durch Metaphern der Gewalt verdeutlicht [„*schlach vor=n bug [...] einen reingewürgt kricht*“ (MAGR, Abs. 689)]. In dem Kontext wird auch ihre Positionierung gegenüber dem Unternehmen deutlich: Sie positionieren sich als „*arbeiter*“ (MAGR, Abs. 674), die hierdurch, so die Interpretation, demotiviert werden:

„[...] aber so kannst natürlich auch keine arbeiter motiviern“ (MAGR, Abs. 674).

Das diesbezügliche Verhalten des Betriebsrates wird dabei ebenfalls als nicht wertschätzend erlebt, wie der folgende, sich auf die Nacherzählung eines Gesprächs mit einem Betriebsratsmitglied darstellende Ausschnitt illustriert:

MAGRF: [...] wir wollten wegen versetzung [...] das is doch schon gelaufen [...] wo=wo wer hinkommt (1) [...] ich so ja toll [...]

MAGRB: {{gleichzeitig}} (?fühlt man sich?) verarscht}

(MAGR, Abs. 435-436).

Die Wahrnehmung einer betrieblichen ‚Fremdsteuerung‘ im Kontext von Personalversetzungen dokumentiert sich auch in der Gruppe MARO. Das Gefühl, den ‚Umständen‘ ausgeliefert zu sein (eine als ‚resignativ‘ zu interpretierende Haltung) zeigt sich hier:

„aber eigentlich brauchste dir keine sorgen machen wir sind ne so schnelllebige gesellschaft [mAROB: ja] du wirst eher versetzt als es ergebnis (??) machen [...] von daher mach ich mir da auch keinen kopp mehr das kommt ALLES von ganz alleine [...] jedes mal (.) versetzt nich einmal freiwillig“ (MARO, Abs. 427).

Deutlich wird in der Gruppe MARO allerdings das immer wieder angesichts derartiger Äußerungen seitens eines Diskutanten vorgenommene ‚Ziehen der Notbremse‘:

„so schlimm sieht das hier nich aus ((lachen 4 sek.)) so kannst das au= nich seh=n ((lachen 2 sek.)) (4)“ (MARO, Abs. 437).

Diese Notbremse erscheint als Versuch, die eigene Situation als ‚ertragbar‘ zu erhalten. Die Aufrechterhaltung einer selbstschützenden, positiven Haltung wird bei diesem Diskutanten auch im Kontext der Darstellung seiner beruflichen Entwicklungspläne deutlich. Dieser Diskutant führt als einziger Werker der drei Gruppen ausführlich seine diesbezüglichen Vorstellungen aus (u. a. im Kontext des Mitarbeitergesprächs, s. Abschnitt 6.3.2.2.3). Unsichere Erfolgsaussichten, wie sie die anderen Diskutanten in ihren Rentabilitätsüberlegungen bezüglich

privater Humankapitalinvestitionen berücksichtigen, werden von ihm, so die Interpretation, zunächst verdrängt; es gilt, „einen Schritt nach dem anderen zu gehen“:

„[...] selbst wenn de was anderes machen willst musste=s ja erstmal machen (.) weil du kannst ja nich sagen ich habe vor ne muss das schon irgendwo in=a auf=a hand haben sagen hier ((pfeifgeräusch 1 sek.)) und dann kann man sich auch bewerben“ (MARO, Abs. 692).

Deutlich wird bei MARO grundsätzlich die hohe Unsicherheit bezüglich der Rentabilität beruflicher Entwicklungsaktivitäten.

Die als nicht erfolgreich wahrgenommenen Versuche der Steuerung ihrer beruflichen Situation führen die Werker u. a. auf betrieblich-ökonomische Aspekte zurück:

„[...] wenn du da nich ständig da bist dann äh: lassen se dich DA und wenn de deinen job da machst und wenn de schnell genug bist und motiviert genug bist dann BLEIBST du DA {{gleichzeitig}} (??) gu=gu=guter mann!“ (MABL, Abs. 395).

Insbesondere in der Gruppe MABL zeigt sich dabei ein Dilemma: Wird immer wieder Selbststeuerung propagiert, so erscheint der von ihr wahrgenommene Einfluss betrieblich-ökonomischer Aspekte auf die Erfolgsaussichten selbstgesteuerter Aktivitäten als hoch. Lachen und Sarkasmus deuten auf Strategien zur Bewältigung dieses Dilemmas hin. Ebenfalls zieht auch die Gruppe MAGR betrieblich-ökonomische Gründe für als nicht erfolgreich erlebte eigene Aktivitäten bzw. eine nicht erhaltene betriebliche Unterstützung heran.

Das Fehlen sozialer Kontakte als Begründung für eine nicht erfolgreiche Selbststeuerung, wie sie von allen Gruppen verfolgt wird, wird im Folgenden deutlich:

„[...] bin ich hoch zum betriebsrat und hab den=n das gesagt dass se da leute suchen [...] ich bin da nich gelandet es sind andere leute da gelandet die se auf der liste schon längst hatte [...] die hat dann lieber ihre leute [...] die se besser kennt ne sind die dann dahingekommen (1) {{gleichzeitig}} das fand ich damals auch ne schweinerei!“ (MAGR, Abs. 639).

So zeigt sich zwar in allen Gruppen eine Ablehnung gegenüber sozialen Kontakten als einem von ihnen zur Zielerreichung begünstigend wahrgenommenem Mittel,²²⁰ gleichzeitig aber erkennen sie die Bedeutung sozialer Kontakte zu betrieblichen Akteuren als relevant für individuell positive Personalentscheidungen an.

Abschließend wird an dieser Stelle das Mitarbeitergespräch aufgegriffen. Dieses ist zum Zeitpunkt der Gruppendiskussionen im Jahr 2011 erstmals durchgeführt worden. Es wird in der Gruppe MARO von einem Diskutanten im Zusammenhang mit seiner Vorstellung einer

²²⁰ Bei MABL ist ihr ein Diskutant allerdings durchaus positiv gegenüber eingestellt, was vermutlich auch durch seine eigenen diesbezüglich positiven Erfahrungen motiviert ist.

beruflichen Entwicklung erörtert.²²¹ Das Mitarbeitergespräch wird, wie sich in den Daten zeigt, als Möglichkeit des Austauschs mit dem Vorgesetzten zur beruflichen Situation und Entwicklung wahrgenommen, als Zeichen der betrieblichen Wertschätzung des Mitarbeiters. Den wahrgenommenen Bruch zwischen der Vorstellung und der tatsächlichen Gesprächsrealität beschreibt der folgende Ausschnitt. Es zeigt sich eine als nicht wertschätzend erlebte ‚Zurückweisung‘ der als betrieblich gefordert wahrgenommenen individuellen Reflexion. Irritation und Ablehnungen derartiger – hierdurch als nicht mehr ernst zu nehmend wahrgenommener betrieblicher Maßnahmen – können als Folgen interpretiert werden. Der folgende Ausschnitt illustriert dies exemplarisch:

„is mir scheisseegal wie du mich siehst ey [iNT: mhm] weil das muss ich ja nich mit dir ab=abkaspern [...] is ja auch nich mal drauf eingegangen wie ich mir das vorstelle [...] da hätt man ja auch schon drauf eingehen können aber das siehste selbst das intressiert ihn ja nich wenn wenn=a schon so (1) so=n gespräch führt so unter vier augen so wie=s wo siehste dich denn in zwei drei jahr=n“ (MARO, Abs. 680).

6.3.3 Zusammenfassung

Die Werker weisen eine als hoch zu interpretierende interne Orientierung auf: Ihr Fokus liegt auf ihrem Werksstandort in (stadt y) und der dortigen Produktion. Es wird deutlich, dass die Werker mit ihrem Arbeitsverhältnis mit (firma x) vor allem Anreize existenzieller Art verbinden: eine als hoch wahrgenommene Beschäftigungssicherheit und eine in Relation zu ihren Humankapitalinvestitionen als hoch wahrgenommene Vergütung. Den Arbeitsmarkt und seine Bedingungen, wahrgenommen als ein ihnen gegenüber seitens betrieblicher Akteure eingesetztes psychologisches Disziplinierungsinstrument, erleben sie vermutlich vor diesem Hintergrund als kaum disziplinierend; ihre Ablehnung derartiger Disziplinierungen wird deutlich. Weiterhin zeigt sich ihre Orientierung an Kontinuität, Verlässlichkeit und geregelten Strukturen. Betriebliche, ihre Flexibilität (auch im privaten Bereich) als zunehmend forcierend erlebte Arbeitsbedingungen und betriebliche Prozesse zeigen sich als wahrgenommene Beschränkungen der Umsetzung derartiger Orientierungen.

Die Auseinandersetzung der Werker mit der Erfüllung unternehmensinterner und unternehmensexterner Voraussetzungen von Beschäftigung und Konsequenzen ihrer Nichterfüllung erfolgt sehr beschränkt. Angesichts der Strukturen von (firma x) wird die Nichterfüllung der

²²¹ Anhand der Interaktion der Diskutanten der Gruppe MARO zeigt sich, dass die anderen Diskutanten interessiert zuhören und sich beteiligen, jedoch keine persönlichen Erfahrungen mit dem Mitarbeitergespräch einbringen. Verschiedene Gründe können hierfür vorliegen: Sie können dem Gespräch bspw. eine andere (geringere) Bedeutung zuweisen, sie können positive Erfahrungen damit gemacht haben, es könnte jedoch auch sein, dass sie entgegen der betrieblichen Planung zu der Zeit noch kein Mitarbeitergespräch hatten.

Beschäftigungsvoraussetzungen nicht als Grund einer nicht erfolgenden Beschäftigung betrachtet.

Die Auseinandersetzung mit wahrgenommenen Arbeitsanforderungen und (betrieblich unterstützten) Möglichkeiten ihrer Bewältigung erfolgt hingegen sehr umfangreich und kann als ‚intensiv‘ interpretiert werden. Ebenso setzen sich die Werker umfangreich und intensiv mit ihren Wahrnehmungen betrieblicher Personalprozesse auseinander. In ihrer Arbeit erleben sie die Gleichzeitigkeit der Zurückweisung ihrer Subjektivität und der Forderung nach ihrer Einbringung. Beides erleben sie als vermittelt durch strukturelle Bedingungen der Arbeit und durch Vorgesetzte. Dies wird vor allem im Kontext der wahrgenommenen Verantwortung für die Leistungserbringung deutlich. Hinsichtlich der Entwicklung der Voraussetzungen zur Leistungserbringung hingegen zeigt sich ihre Wahrnehmung des Zwangs zu selbstgesteuertem Handeln. Ablehnung zeigt sich gegenüber der diesbezüglich als unzureichend erlebten betrieblichen Unterstützung. Gleichwohl zeigt sich in diesem Zusammenhang auch ihre Erwartung der betrieblichen Entwicklung ihrer tätigkeitsrelevanten Kompetenzen als ein Indiz für ihre Fürsorgeerwartung. Es deutet sich grundsätzlich an, dass die wahrgenommenen betrieblichen Subjektivitätsforderungen – so wie sie sie über die betrieblichen Strukturen als vermittelt wahrnehmen – nicht ihren Vorstellungen einer einzubringenden Subjektivität entsprechen.

Hinsichtlich der eigenen beruflichen Situation und Entwicklung wird zudem deutlich, dass sie sich kaum als ‚Schmied ihres Glücks‘ wahrnehmen: Propagieren sie zwar Selbststeuerung als Voraussetzung der Verfolgung eigener Vorstellungen, so erleben sie als innerbetriebliche ‚Weichensteller‘ vielmehr die wahrgenommene Priorität betrieblich-ökonomischer Aspekte und sozialer Beziehungen zu Entscheidungsträgern. Kompetenz und Leistung erleben sie als nachrangig. Entsprechend wird auch bei den – wenigen – sich zeigenden Überlegungen zu selbstgesteuerten beruflichen Entwicklungsaktivitäten deutlich, dass eine hohe Unsicherheit bezüglich des Erreichens der wertgeschätzten Folgen besteht.

7. Triangulation der Ergebnisse und Einordnung in die Forschung

In diesem Abschnitt werden die Befunde der unterschiedlichen Perspektiven berücksichtigenden Erhebungsschritte (vgl. Kap. 6) verdichtet und miteinander verglichen (vgl. *Flick* 2011, 12). Die abschließenden Interpretationen werden in die wissenschaftliche Befundlage eingeordnet (vgl. *Kruse* 2011, 228). Die Ergebnisse der Gruppendiskussionen mit den Werkern stehen im Fokus dieser Untersuchung und somit der folgenden Darstellung. Die Ergebnisse der Gruppendiskussionen mit den direkten Vorgesetzten und der Experteninterviews werden ergänzend herangezogen.

In den beiden folgenden Abschnitten werden die zentralen, sich über alle Erhebungen zeigenden Befunde zusammenführend betrachtet.

7.1 Interne Orientierung

Zunächst fällt bei den Werkern, ihren direkten Vorgesetzten und den Experten die interne Orientierung auf. Dominanter Bezugspunkt ist das Unternehmen (firma x), insbesondere der Produktionsbereich ihres Werkes in (stadt y).

Werker

Die auf den Werksstandort bezogene interne Orientierung der Werker zeigt sich anhand ihrer Ablehnung einer räumlichen (werksübergreifenden) Einsatzflexibilität. Des Weiteren zeigt sie sich anhand ihrer vornehmlich auf das Werk in (stadt y) und deren Produktion beschränkten Überlegungen bezüglich zu erwartender Folgen von Aktivitäten zur beruflichen Entwicklung. Kaum thematisiert wird der Arbeitsmarkt hinsichtlich seiner Beschäftigungsoptionen oder als Orientierung für die Ausrichtung beruflicher Entwicklungsaktivitäten.

Die interne Orientierung der Werker erweist sich als begründet mit der Wertschätzung der Zugehörigkeit zu dem als spezifisch wahrgenommenen System (firma x). Die wahrgenommene Spezifität des Systems „hier“ wird vermittelt über Kontrastierungen und Bilanzierungen in Bezug auf die Arbeitswelt „draußen“ und deren Bedingungen. Das Ergebnis der Kontrastierung zeigt sich als Rechtfertigung, „hier“, d. h. in der Produktion von (firma x) zu arbeiten. Vor allem existenzielle Aspekte werden zur Rechtfertigung der Produktionstätigkeit bei (firma x) herangezogen. Zum einen gehört hierzu die als hoch wahrgenommene Beschäftigungssicherheit bei (firma x). Individuelle Leistungen (Leistung, Kompetenz, Motivation) werden kaum in einen Zusammenhang mit der Beschäftigungssicherheit gebracht und diskutiert. Im Zusammenhang mit Erwartungen bezüglich betrieblich existenziell-materiell zu

Honorierendem werden sie gleichwohl thematisiert, allerdings zeigt sich dabei auch eine Erwartung der existenziell-materiellen Honorierung von Seniorität und Loyalität. Diesbezüglich zeigt sich vor allem in Gruppe MABL eine Leistungsorientierung der im Vergleich zu den anderen Diskutanten subjektiv als ‚eher jünger‘ eingeschätzten Werker und eine Senioritätsorientierung der im Vergleich zu den anderen Diskutanten subjektiv als ‚eher älter‘ eingeschätzten Werker.

Weiterhin werden die Zugehörigkeit zu (firma x) und die Tätigkeit in der Produktion aufgrund ökonomischer Aspekte als sehr attraktiv wahrgenommen. Ihre als vergleichsweise gering empfundene Humankapitalinvestition (illustriert am Beispiel der Berufsausbildung im Vergleich zu einem Studium) hat ihnen den Zugang zu einer Tätigkeit ermöglicht,²²² deren Entlohnung ihrem Ermessen nach dem entspricht, was üblicherweise nur mit hohen Humankapitalinvestitionen erzielt werden kann.

Materielle, mit ihrer Produktionstätigkeit in (firma x) verbundene Aspekte sind jedoch nicht allein deshalb besonders bedeutsam für alle Gruppen, weil sich bei den Werkern eine ausgeprägte extrinsische Orientierung zeigt. Materielle Aspekte ermöglichen ihnen insbesondere auch die Rechtfertigung einer Tätigkeit, die ihre anderen Motive wie Spaß an der Arbeit, soziale Anerkennung oder Kompetenzerleben nur beschränkt oder nicht erfüllt. Dies zeigt sich vor allem in den Gruppen MAGR und MABL, die ihre berufliche Identität über die materielle Rechtfertigung zu sichern scheinen. Während diese Gruppen ihr Dilemma bezüglich ihrer als nicht hinreichend befriedigt erlebten intrinsischen Motive kaum offen ansprechen und ihre materielle Rechtfertigung ihrer Tätigkeit kaum hinterfragen, zeigt sich bei Gruppe MARO hingegen eine diesbezüglich ausgeprägte Ambivalenz.²²³ Ihre wahrgenommene ‚Käuflichkeit‘, d. h. die Inkaufnahme der Arbeitsbedingungen gegen Bezahlung, ist ein von dieser Gruppe sehr ambivalent bewältigter Punkt. Dabei präsentieren sich diese Diskutanten u. a. als ‚Opfer der verlockenden Umstände‘, ihre Fähigkeit zur Vornahme von Veränderungen weisen sie zurück (das Ethos des kleinen Mannes zeigt sich) (s. hierzu das Agencykonzept in Abschnitt 3.1.1).

Die von den Werkern gezeigte, existenziell geprägte Wertschätzung der Zugehörigkeit zu (firma x) zeigt sich als Inhalt der von den Werkern wahrgenommenen betrieblichen und

²²² Allerdings wird auch im Folgenden deutlich, dass die Werker ihre Facharbeiterausbildung als nicht unbedingt erforderlich für ihre Produktionstätigkeit einschätzen.

²²³ Die diesbezügliche Ambivalenz der Gruppe MARO zeigt sich an der permanenten Oszillation ihrer Wertschätzung für intrinsische und extrinsische Aspekte.

betriebsratsseitigen Disziplinierungsversuche.²²⁴ Mittels als negativ erlebter Konnotationen des Arbeitsmarktes, der Arbeitswelt „draußen“ (die Unsicherheit des Arbeitsmarktes) und der ihnen vermittelten Austauschbarkeit ihrer Arbeitskraft wird ihrer Wahrnehmung nach auf ihre Akzeptanz betrieblicher Bedingungen wie auch auf die Leistungserbringung hingewirkt. Diese Wahrnehmung zeigt sich besonders in den Gruppen MARO und MAGR. Derartige Disziplinierungsversuche werden als nicht wertschätzend abgelehnt.

Experten und direkte Vorgesetzte von Werkern

Bei den Experten und den direkten Vorgesetzten der Werker wird die interne Orientierung, d. h. die Orientierung am Unternehmen, insbesondere am Werksstandort und der Produktion mit den von ihnen zu verantwortenden Produktionsbereichen, deutlich. Sie wird vor allem vermittelt durch ihren Fokus auf die Verfolgung ihrer verantwortungsbereichsbezogenen Ziele. Die Orientierung an ökonomischen Zielen zeigt sich als ihre Norm in Bezug auf betriebliche Aktivitäten und Aktivitäten der Werker; bei den Experten zeigt sich dies besonders deutlich. Als ein Hintergrund der ausgeprägten ökonomischen Orientierung erscheint die ihnen übertragene Verantwortung für die Erreichung ökonomischer Vorgaben.

Wie die Werker, so kontrastieren auch die meisten Experten und die direkten Vorgesetzten die wahrgenommenen Bedingungen in (firma x) mit jenen der Arbeitswelt „draußen“. Im Mittelpunkt der Kontrastierungen stehen Disziplinierungsmöglichkeiten mit dem Ziel der Beeinflussung der Transformation der Arbeitskraft der Werker in Leistung. Der Wunsch nach einer Steuerung der Transformation zeigt sich als zentral bei den meisten Experten und den direkten Vorgesetzten.

Kontrastierungen des Systems (firma x) mit der Welt „draußen“ verdeutlichen die intern als fehlend oder beschränkt wahrgenommenen Disziplinierungsmöglichkeiten in Bezug auf die Werker: Das „draußen“ wird in diesem Zusammenhang positiv konnotiert mit einem „freieren“, d. h. einem weniger von Beschränkungen geprägtem Umgang, als sie ihn intern wahrnehmen. Die intern als fehlend oder beschränkt vorhanden erlebten Disziplinierungsmöglichkeiten werden in einen Zusammenhang mit der betrieblichen Orientierung an sozialen Prinzipien und der von den meisten Experten und direkten Vorgesetzten als fehlend bzw. als beschränkt wahrgenommenen Agency zur Durchsetzung ihrer personalbezogenen Interessen gesetzt. Mit Blick auf betriebliche Personalprozesse und den dort verfolgten sozialen

²²⁴ Versuche sind es insofern, als dass sie als ‚abgedroschen‘ und damit, so die Interpretation dieser Metapher, als inhaltsleer wahrgenommen werden.

Kriterien zeigt sich allerdings noch deutlicher die Ablehnung der als sozial wahrgenommenen Haltung des Unternehmens. Insgesamt zeigt sich bei den Experten und den direkten Vorgesetzten, dass sie sich in einem Spannungsfeld zwischen a) ökonomischen Zielvorgaben und b) seitens des Unternehmens vorgegebenen sozialen Prinzipien bewegen.

Neben dem Wunsch nach einer Disziplinierung im Hinblick auf die Leistungserbringung zeigt sich auch der Wunsch nach einer beschäftigungsbezogenen Disziplinierung, d. h. einer Disziplinierung derjenigen, die als sich grundsätzlich arbeitsverweigernd wahrgenommen werden.²²⁵ So wird bei einigen der Experten und vor allem bei den direkten Vorgesetzten deutlich, dass eine Orientierung an betrieblichen Zielen und das Vorhandensein einer arbeitsbezogenen Motivation als unabdingbare Beschäftigungsvoraussetzungen betrachtet werden. Diese Norm nicht zu erfüllen, heißt für sie, die Beschäftigungsvoraussetzungen bei (firma x) nicht zu erfüllen. Ihren Wunsch nach beschäftigungsbezogenen Konsequenzen nehmen sie jedoch aufgrund der sozialen betrieblichen Haltung als nicht realisierbar wahr.

Der Vergleich der verschiedenen Erhebungsgruppen zeigt, dass die Experten und die direkten Vorgesetzten sehr offen und ausführlich unternehmensinterne und unternehmensexterne Beschäftigungsanforderungen, ihre Erfüllung seitens der Werker und mögliche Konsequenzen einer Nichterfüllung diskutieren. Die Werker gehen hierauf hingegen kaum ein bzw. hinterfragen ihre Beschäftigungsvoraussetzungen nicht. Die unterschiedlich offen erfolgende Auseinandersetzung ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass die Werker im Gegensatz zu den Experten und den direkten Vorgesetzten über ihre eigene Situation sprechen.

Im Folgenden werden die Hybridität der Arbeit und damit zusammenhängend die von den Werkern als gefordert wahrgenommene und sich bei den Experten und direkten Vorgesetzten auch als Forderung zeigende Selbststeuerung dargestellt.

²²⁵ Die Inhalte der von den Werkern wahrgenommenen Disziplinierungsversuche zeigen sich bei den meisten Experten und den direkten Vorgesetzten. Die Experten und die direkten Vorgesetzten kontrastieren die als positiv wahrgenommenen existenziellen Bedingungen in (firma x) mit den als negativ wahrgenommenen existenziellen Bedingungen „draußen“. Die damit erfolgende Hervorhebung der die Orientierung der Werker ansprechenden internen existenziellen Bedingungen wird als Anreiz zur stärkeren Orientierung an betrieblichen Zielen und als Anreiz zu einer höheren arbeitsbezogenen Motivation betrachtet.

7.2 Hybridität der Arbeit und Umgang mit Forderungen nach Selbststeuerung

Emotionalität prägt die Auseinandersetzungen der Werker, der direkten Vorgesetzten der Werker und der meisten Experten mit den arbeitsbezogenen Anforderungen und Bedingungen.

Werker

Zum einen lässt sich anhand ihrer Wahrnehmungen in Bezug auf ihre Arbeit auf deren tayloristische Prägung schließen. Ihre Entfremdung gegenüber ihren Tätigkeiten und ihrem Produktionsbeitrag zur Erstellung der (großkomponente) zeigt sich. Der Wunsch nach einer Annäherung an ihre Arbeit tritt deutlich hervor, der Wunsch nach einer als identitäts- und sinnstiftend erlebten Arbeit. Dabei zeigt sich vor allem bei den Gruppen MARO und MAGR vor dem Hintergrund der abgelehnten tayloristischen Prägung ihrer Arbeit die Wertschätzung dafür, selbstgesteuert in der Arbeit agieren zu können.

Die Auseinandersetzung mit den Anforderungen ihrer Arbeit – gerade auch unter dem Aspekt der Verwertbarkeit der Inhalte ihrer beruflichen Ausbildung – stellt vor allem für die Gruppen MAGR und MABL eine Infragestellung ihrer beruflichen Identität dar. MABL bspw. kontrastiert deshalb immer wieder ‚identitätsstiftend‘ die Bedingungen und Anforderungen der (endfertigung) mit ihrem Bereich, der (vorfertigung). Zudem erscheint es hierüber möglich, die als unbefriedigend erlebten Aspekte ihrer Tätigkeit nicht offen ansprechen zu müssen, sondern sie stellvertretend am Beispiel der (endfertigung) thematisieren zu können. Bei Gruppe MARO hingegen tritt deutlich eine Frustration bezüglich der als nicht benötigt wahrgenommenen Berufsausbildung hervor.²²⁶

Vor allem bei Gruppe MARO zeigt sich weiterhin sehr deutlich die Wahrnehmung der betrieblich geschätzten ‚Folgsamkeit‘ hinsichtlich betrieblich übertragenen Aufgaben. Die Nichterfordernis, aber auch die Zurückweisung ihrer individuellen Beiträge zur Arbeit erleben vor allem die Gruppen MARO und MAGR.

Alle Gruppen nehmen neben der tayloristischen Prägung ihrer Arbeit zunehmend allerdings auch eine indirekt über die betrieblichen Strukturen vermittelte Forderung nach der Einbringung subjektiver Leistungen in die Arbeit wahr. ‚Hybridität‘ erscheint als geeigneter Oberbegriff der wahrgenommenen Gleichzeitigkeit der Nichterfordernis/Zurückweisung und der geforderten Einbringung subjektiver Leistungen. Neben einer betrieblich vermittelten

²²⁶ Hier kommt der Aspekt der als beschränkt oder nicht gegeben erlebten Befriedigung intrinsischer Aspekte der Arbeit zum Tragen (s. Abschnitt 6.3.2.1).

Verantwortung für die Leistungserbringung erleben sie auch eine Verantwortungsübertragung für die dafür erforderlichen individuellen Voraussetzungen.

Die erlebte Hybridität löst dabei in allen Gruppen Irritation und Unsicherheit aus, sich deutlich vermittelnd anhand der Interaktion in den Gruppen. Dies wird mit Bezug zu den von ihnen als erforderlich wahrgenommenen Leistungen zur Aufrechterhaltung der Arbeitsprozesse besonders deutlich: Eine Überforderung durch derartige Anforderungen zeigt sich insbesondere vor dem Hintergrund der Wahrnehmung, ungeachtet der hierfür vorliegenden Voraussetzungen verantwortlich für die Leistungserfüllung zu sein. Ablehnung zeigt sich insbesondere bezüglich der dabei erlebten betrieblichen Inkaufnahme ihrer Überforderung, solange die betrieblichen Ziele erreicht werden (ökonomisches Motiv). In diesem Zusammenhang zeigt sich ihre Ablehnung der wahrgenommenen betrieblichen Priorisierung ökonomischer Ziele. Grundsätzlich wird auch eine ablehnende Haltung bezüglich arbeitsprozessbezogener Veränderungen deutlich. Diese werden weniger als das Resultat betrieblich erforderlicher Anpassungsprozesse an externe Entwicklungen betrachtet als vielmehr als das Resultat des betrieblichen Gewinnmaximierungstrebens.

Sehr deutlich zeigt sich die ambivalente bis ablehnende Haltung der Werker gegenüber der Selbststeuerung des Lernens zur Entwicklung tätigkeitsrelevanter Kompetenzen. Selbststeuerung erleben sie als zwangsweise Voraussetzung der Aneignung tätigkeitsrelevanter Kompetenzen im Kontext der Einarbeitung wie auch in Bezug auf (potenziell aufstiegsrelevante) Lehrgänge. Ihre diesbezüglich ambivalente bis ablehnende Haltung resultiert aus der Wahrnehmung, aufgrund der als unzureichend erlebten betrieblichen Strukturen selbstgesteuert agieren zu müssen. Diesbezüglich selbstgesteuert zu agieren erweist sich weniger als Ausdruck ihres Selbstverständnisses als vielmehr als zwangsweise erlebte Konsequenz der betrieblichen, ihnen indirekt übertragenen Verantwortung. In diesem Zusammenhang wird vor allem in den Gruppen MAGR und MABL die daraus resultierende Konsequenz der Entzweiung des Kollektivs aufgrund der unterschiedlich ausgeprägten Bereitschaft und Fähigkeit von Werkern zur Erfüllung der ihnen indirekt übertragenen Verantwortung deutlich. Irritation zeigt sich dabei vor allem bei Gruppe MABL bezüglich des wahrgenommenen betrieblichen Desinteresses gegenüber Problemen einzelner Werker, derartige Herausforderungen zu bewältigen. Die Bewältigung derartiger Herausforderungen, so die Wahrnehmung der Gruppen MAGR und MABL, wird dem Werkerkollektiv überlassen. Dies wird abgelehnt.

Gerade auch am Beispiel der von den Gruppen MABL und MARO ausführlich thematisierten Lehrgänge zeigt sich: Die Initiative und Aktivität bezüglich des Erhalts betrieblich

unterstützter Lehrgänge ist weniger ein Ausdruck des Selbstverständnisses der Werker (vor allem der Gruppe MARO). Sie wird vielmehr als zwangsweise Konsequenz der als passiv erlebten betrieblichen Haltung wahrgenommen. Möglicherweise trägt dabei die als entwürdigend erlebte, aber erforderliche Beharrlichkeit bezüglich Forderungen nach betrieblicher Unterstützung zur Ablehnung derartigen selbstgesteuerten Handelns bei.

Hinsichtlich der Erfolgserwartungen selbstgesteuerten Handelns zeigt sich vor allem bei Gruppe MABL: Wird zwar Selbststeuerung als Voraussetzung des Erhalts betrieblicher Unterstützung bei Lernaktivitäten wahrgenommen, sind die Aussichten auf eine tatsächlich erfolgende Unterstützung jedoch nicht kalkulierbar. Angesichts dessen zeigt sich vor allem in dieser Gruppe eine ambivalente Haltung gegenüber Selbststeuerung, während Gruppe MARO hingegen schon eher eine resignative Haltung aufweist. Dies wird insbesondere im Zusammenhang mit privaten Weiterbildungsaktivitäten zur Ermöglichung einer beruflichen Veränderung und der dabei kollektiv als hoch erlebten Unsicherheit bezüglich des Eintretens der wertgeschätzten Folgen deutlich.

Grundsätzlich zeigt sich in allen Diskussionen, dass die Werker die Erfolgsaussichten von Selbststeuerung als gering einschätzen. Auffällig ist dabei die häufige Rückführung erlebter Misserfolge auf nicht im Zusammenhang mit ihren individuellen Voraussetzungen (Leistung etc.) stehende Gründe. Hierzu gehören bspw. die Priorisierung ökonomischer Ziele gegenüber individuellen Wünschen und die Bedeutung sozialer Beziehungen zu Entscheidungsträgern.

Darüber hinaus nehmen vor allem die Gruppen MAGR und MARO wahr, dass ihre Einflussnahme auf ihre berufliche Situation betrieblich unterbunden wird. Intransparente Personalprozesse tragen hierzu bei. Sie erleben den betrieblichen Umgang mit ihren Steuerungsversuchen als nicht wertschätzend. Zudem wird er als widersprüchlich wahrgenommen, da sie einerseits betriebliche Signale hinsichtlich einer in Bezug auf die berufliche Entwicklung erforderlichen Selbststeuerung wahrnehmen, gleichzeitig aber individuelle Vorstellungen als nicht realisierbar und zurückgewiesen erleben.

Experten und direkte Vorgesetzte der Werker

Selbststeuerung im Kontext der Arbeit greifen die Experten und direkten Vorgesetzten als sie emotional bewegendes Thema auf. Selbstgesteuertes, auf die Erreichung betrieblicher Ziele ausgerichtetes Handeln zeigt sich als das Ideal dieser Erhebungsgruppen. Es wird im täglichen Arbeitsprozess wie auch in Bezug auf die Aneignung tätigkeitsrelevanter Kompetenzen geschätzt. Dabei wird vor allem bei den direkten Vorgesetzten deutlich, dass sie sich – wie es

auch die Werker mitunter reflektieren – in einem Spannungsfeld zwischen ökonomischen Zielen einerseits und auch von ihnen als unzureichend erlebten betrieblichen Strukturen andererseits bewegen. Das selbstgesteuerte Handeln ihrer Werker wird somit vor allem auch als zwingend erforderlich von den direkten Vorgesetzten wahrgenommen, um diese Spannung zu bewältigen.

Bei den direkten Vorgesetzten und einigen Experten zeigt sich gerade im Hinblick auf die Entwicklung tätigkeitsrelevanter Kompetenzen die Forderung nach einer ‚Enttabuisierung‘ einer individuellen Verantwortung der Werker. Dies bezieht sich auch auf die Entgrenzung von Aktivitäten in das Privatleben.

Der Wunsch nach einem kulturellen Wandel in Richtung Selbststeuerung zeigt sich vor allem seitens einiger Experten, aber auch seitens der direkten Vorgesetzten. Die dabei gezeigte Emotionalität in Bezug auf das Thema Selbststeuerung wird vor allem an der Ablehnung einer Fürsorgeerwartung bezüglich der betrieblichen Verantwortung für die Bereitstellung von Bildungsangeboten für Werker deutlich.

Wird einerseits eine Fürsorgeerwartung abgelehnt, wird andererseits jedoch auch seitens der Experten und der direkten Vorgesetzten die Unterstützung derjenigen signalisiert, die selbstgesteuert agieren und als ‚investitionswürdig‘ erscheinen (ökonomisches Motiv). Die Realisierung der betrieblichen Unterstützung selbstgesteuert agierender Werker wird jedoch aufgrund priorisierter betrieblicher Ziele und (hiervon betroffener) struktureller Bedingungen als von den Experten wie auch den direkten Vorgesetzten als problematisch dargestellt.

Dabei zeigt sich bei den direkten Vorgesetzten eine Ambivalenz bezüglich ihrer theoretisch gewünschten, praktisch aber kaum als realisierbar erlebten Unterstützung ihrer Werker. Im Gegensatz zu den Experten zeigt sich bei den direkten Vorgesetzten durchaus eine Ambivalenz im Hinblick auf die Folgen der Dominanz ökonomischer Aspekte. Als Verstärker der sich bei ihnen diesbezüglich zeigenden ‚Betroffenheit‘ erscheint die unmittelbare Nähe zu den Werkern: Die Folgen einer nicht gewährten/gewährbaren Unterstützung wie bspw. eine arbeitsbezogene Demotivation und das Hinterfragen der Verwertbarkeit von Humankapitalinvestitionen erleben sie unmittelbar.

Weiterhin zeigt sich, dass das Interesse der Experten und der direkten Vorgesetzten an der seitens der Werker erfolgenden Verfolgung ihrer arbeitsbezogenen Ideale und ihre diesbezüglich gewünschte Agency vor allem zur Optimierung der eigenen Bereichsziele motiviert ist. Ihre interne Orientierung, d. h. ihre Orientierung an ihrem Werksstandort und dort

insbesondere an der Produktion, zeigt sich in diesem Kontext. Die Motivation ihrer Werker zur Entwicklung der Voraussetzungen ihrer Employability bzw. die Unterstützung ihrer Entwicklung erscheint als nicht relevant. Vielmehr stehen die (kompetenzbasierte) Arbeitsfähigkeit der Werker bzw. vor allem ihre bereichs- bzw. kostenstellenbezogene Leistung im Fokus.

Auffällig ist bei einigen der Experten und vor allem bei den direkten Vorgesetzten die auch von den Werkern angesprochene beschränkte Umsetzbarkeit betrieblicher Paradigmen wie bspw. Flexibilität (durch Job Rotation). Alle Erhebungsgruppen distanzieren sich gegenüber derartigen, aus ihrer Sicht die Realität ignorierenden Maßnahmen. Seitens der Experten und der direkten Vorgesetzten wird Kritik allerdings relativ vorsichtig geäußert, dies gilt vor allem in Bezug auf das Alter als einem vor allem von den Experten kritisch betrachtetem Aspekt bezüglich der Umsetzung betrieblicher Paradigmen.

Im Folgenden werden die Befunde abschließend interpretiert und in die wissenschaftliche Befundlage eingeordnet.

7.3 Abschließende Interpretation und Einordnung in die Forschung

Die Befunde der vorliegenden Untersuchung verweisen darauf, dass das arbeitsmarktbezogene Konzept Employability, bei dem es – zusammengefasst – um die selbstgesteuerte Sicherung der Existenz am Arbeitsmarkt geht (Aktivitäten des Lernens und der beruflichen Entwicklung betreffend), für die Werker relativ bedeutungslos ist. Dies bedeutet allerdings nicht, dass das Thema Selbststeuerung bedeutungslos für die Werker ist.

Die Werker weisen eine hohe interne Orientierung auf: Ihr Fokus liegt auf (firma x), insbesondere auf ihrem Werksstandort und der dortigen Produktion. Der Arbeitsmarkt erweist sich hinsichtlich seiner Beschäftigungsoptionen und seiner Beschäftigungsanforderungen für sie als nahezu irrelevant. Dies kann u. a. auf ihre als sehr hoch erlebte Beschäftigungssicherheit bei (firma x) sowie auf die von ihnen als in hohem Maß erlebte Befriedigung weiterer existenzieller (materieller) Bedürfnisse zurückgeführt werden: Den materiellen, bei (firma x) realisierbaren Nutzen ihrer als vergleichsweise gering wahrgenommenen früheren Humankapitalinvestition (Berufsausbildung) schätzen sie als relativ hoch ein. Eine Realisierung derartiger Renditen außerhalb von (firma x) ist ihrer Ansicht nach nicht möglich. Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass sie vor allem auf den materiellen Nutzen ihrer beruflichen Ausbildung rekurrieren; die inhaltliche Verwertbarkeit stellen jedoch alle Gruppen mehr (MARO) oder weniger offen (MABL und MAGR) infrage.

Die ausgeprägte interne Orientierung der Werker kann zudem durch die erlebten betrieblichen Disziplinierungsversuche forciert sein, deren Kontrastierungen interner und externer Arbeitsbedingungen möglicherweise zu einer gesteigerten Wertschätzung der eigenen Bedingungen in (firma x) führen. Darüber hinaus kann die wahrgenommene Unwirksamkeit von Disziplinierungsversuchen die Wahrnehmung einer hohen Beschäftigungssicherheit verstärken. Ihre Unwirksamkeit wird aufgrund der als relativ unabhängig von individuellen (der zu erzwingenden) Voraussetzungen (Leistung, Kompetenz, arbeitsbezogene Motivation etc.) erlebten Beschäftigungssicherheit wahrgenommen. Darauf kann auch die kaum erfolgende Thematisierung individueller Voraussetzungen als Beitrag zur Beschäftigungssicherung zurückgeführt werden.

Es zeigt sich in allen Gruppen der Werker, dass eine Befriedigung vor allem intrinsischer arbeitsbezogener Motive maximal in beschränktem Maß erlebt wird. Ebenso werden innerbetriebliche berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Möglichkeiten zu – freiwilligen – Wechseln der Tätigkeiten aufgrund u. a. als negativ bewerteter Erfahrungen mit der betrieblichen Unterstützung hierbei als kaum realisierbar wahrgenommen. Derartige Erfahrungen können als Hintergrund der als ineffektiv erlebten Agency und damit geringen Erfolgserwartungen selbstgesteuerter Aktivitäten interpretiert werden. Geringe Erfolgserwartungen und die hohe Wertschätzung der Befriedigung extrinsischer Bedürfnisse können die interne Orientierung forcieren.

Selbststeuerungserfordernisse, wie sie in der Diskussion über das Employabilitykonzept als neue Norm für Erwerbspersonen betont werden, erleben die Werker als betrieblicherseits forciert im Hinblick auf das Thema Lernen. Dabei zeigt sich allerdings, dass sie betriebliche Forderungen nach einer Selbststeuerung des Lernens als beschränkt auf die Fähigkeit zur Tätigkeitsausübung und nicht auf Employability als Ziel bezogen wahrnehmen.

Hierbei, aber auch hinsichtlich der beruflichen Entwicklung, welche für Werker – wenn überhaupt – unter dem Aspekt des hierarchischen Aufstiegs oder der Tätigkeitsveränderung als bedeutsam erscheint, wird deutlich: Eine diesbezüglich erforderliche Selbststeuerung scheint vor allem als negativ bewertete Folge struktureller betrieblicher Bedingungen erlebt zu werden. Eine diesbezügliche Selbststeuerung kann nicht als Teil des normativen Selbstverständnisses der Werker betrachtet werden.

Die Werker erleben sich zunehmend als Verantwortliche ihrer Fähigkeit zur Tätigkeitsausübung, eine betriebliche Unterstützung hierfür nehmen sie jedoch nicht oder nur in

beschränktem Maß wahr. Die zum Erhalt betrieblicher Unterstützung als überwiegend erforderlich erlebte Beharrlichkeit, deren Erfolgswahrscheinlichkeit allerdings als eher niedrig wahrgenommen wird, wird als entwürdigend erlebt. Fehlende oder als beschränkt erlebte Unterstützungsstrukturen können zu einer geringen Motivation, selbstgesteuert zu agieren, führen. Die Ausrichtung jeglicher betrieblicher Aktivitäten auf die Verfolgung ökonomischer Ziele erleben sie zudem als negativ für betriebliche, auf sie bezogene Prozesse und Strukturen. Neben der hiermit ihrerseits erlebten mangelnden Wertschätzung ihrer Vorstellungen und Bedürfnisse kann hieraus auch eine betrieblich vermittelte Geringschätzung von Lernaktivitäten resultieren.

Selbststeuerung in Bezug auf Themen wie Lernen und Berufliche Entwicklung entspricht demnach kaum dem Selbstverständnis der Werker. Stattdessen wird eine diesbezügliche betriebliche Steuerung u. a. als Ausdruck einer betrieblichen Wertschätzung betrachtet. Im Hinblick auf ihre Arbeit und die Bewältigung der Anforderungen ist es durchaus ihre normative Haltung, dass der Arbeitgeber als Verantwortlicher ihrer hierfür erforderlichen Lernaktivitäten auftritt. Insofern zeigt sich auch ihre Irritation infolge der betrieblicherseits offiziell gewährten, inoffiziell jedoch nicht gegebenen Unterstützung. Insgesamt zeigt sich bei den Workern ein eher traditionell geprägtes Verständnis hinsichtlich einer betrieblichen Verantwortung, wie es auch hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherung vertreten wird.

Weiterhin zeigt sich deutlich bei den Workern, dass sie sich nicht nur als Verantwortliche ihrer tätigkeitsbezogenen Voraussetzungen erleben, sondern auch eine ihnen betrieblich zugeschriebene Rolle als Verantwortliche ihrer erbrachten Leistung erleben. Sie sind gefordert, ihre Arbeit zu strukturieren und trotz als unzureichend erlebter betrieblich-struktureller Ressourcen die Anforderungen zu bewältigen. Im Widerspruch zu Forderungen nach subjektiven Leistungen steht jedoch die von ihnen wahrgenommene Zurückweisung ihrer Subjektivität. Ihre Wahrnehmung, einerseits ein austauschbarer Produktionsfaktor zu sein, dessen subjektive Leistungen nicht erwünscht sind, und andererseits auch Forderungen nach einer Einbringung ihrer Subjektivität zwecks Erfüllung einer ihnen übertragenen Leistungsverantwortung zu erleben, führt zu Irritation und Unsicherheit. Die Überforderung Einzelner durch die Erbringung subjektiver Leistungen erweist sich dabei als Bedrohung des kollektiven Zusammenhalts. Zudem zeigt sich, dass betrieblich wahrgenommene Forderungen nach einzubringenden subjektiven Leistungen nicht deckungsgleich sind mit ihren diesbezüglichen Vorstellungen und Wünschen.

Zusammenfassend zeigt sich bei den Werkern: Das Zusammenspiel individueller und situationaler Faktoren führt hier maßgeblich dazu, dass die Motivation zu einer (selbstgesteuerten) Entwicklung der Voraussetzungen von Beschäftigung nicht gegeben ist. Betrieblichen Arbeits-, Lern- und Entwicklungsbedingungen scheint dabei im Zusammenspiel mit der seitens der hierarchisch übergeordneten Funktionsebenen gezeigten Unterstützung eine besondere Bedeutung zuzukommen.

Die hohe interne Orientierung der Werker zeigt sich auch bei den Experten und den direkten Vorgesetzten. Ihre Wahrnehmung der als spezifisch in (firma x) erlebten sozialen Strukturen und der hieraus resultierenden, selbst in Zeiten der Wirtschaftskrise (Jahre 2009/2010) gewährleisteten Arbeitsplatzsicherheit zeigt sich deutlich. Der Arbeitsmarkt mit seinen Bedingungen scheint für sie nur insofern von Bedeutung zu sein, dass er, wie auch von den Werkern erlebt, zur Disziplinierung einer intern nutzbaren Leistungs- und Motivationssteigerung herangezogen wird. Das arbeitsmarktbezogene Konzept Employability erweist sich mit Blick auf die Werker insofern als irrelevant. Es wird deutlich, dass das Interesse dieser Untersuchungsteilnehmer vorrangig auf die Verfolgung betrieblicher ökonomischer Ziele ausgerichtet ist, wie es auch die Werker wahrnehmen.

So erscheint auch die Forderung nach einer Selbststeuerung der Werker vor allem unter betrieblich-ökonomischen Aspekten als bedeutsam für sie zu sein. Eine vor allem an betrieblichen Zielen orientierte Selbststeuerung als neue Norm der Werker wird propagiert. Die abgelehnte betriebliche Fürsorgeerwartung zeigt sich dabei als Gegensatz zu dem seitens der Werker Erwarteten. Die Problematik der Bewältigung von Selbststeuerungsforderungen reflektieren vor allem die direkten Vorgesetzten, derartige Forderungen werden als nicht voraussetzungslos erfüllbar betrachtet. Durchaus ambivalent stehen die direkten Vorgesetzten dabei ihren eigenen Unterstützungsmöglichkeiten angesichts der Priorisierung betrieblicher Ziele gegenüber. Gleichwohl gilt es als selbstverständlich, die betriebliche Unterstützung an den betrieblichen Nutzen zu koppeln, dies zeigt sich vor allem auch bei den Experten als Norm. Die hohe interne Orientierung der direkten Vorgesetzten und Experten wird vor allem auch an ihrer Kritik an Personalprozessen deutlich. Zwar werden Folgen der Anwendung sozialer Prinzipien bei Personalprozessen im Hinblick auf die Motivation zu selbstgesteuerten Entwicklungsaktivitäten thematisiert. Dabei steht jedoch vor allem der als nachhaltig erlebte ökonomische Schaden infolge der Demotivation von Leistungsträgern im Fokus.

Zusammenfassend zeigt sich bei den Experten und den direkten Vorgesetzten, dass die Attraktivität der Arbeitskraft als Beschäftigungsvoraussetzung betrachtet wird. Die Experten wie

auch die direkten Vorgesetzten erleben allerdings angesichts der sozialen Haltung des Unternehmens die nicht gegebene Disziplinierungsmöglichkeit. Dennoch zeigt sich bei ihnen deutlich der Wunsch danach. Die Forderung nach einer Selbststeuerung der Werker auch im Hinblick auf Lern- und (berufliche) Entwicklungsaktivitäten unterliegt dabei ökonomischen Kalkülen. Auch die Unterstützung selbstgesteuerter Aktivitäten ist allein an betrieblich-ökonomische Nutzenkalküle gebunden, d. h. das Employabilitykonzept in Bezug auf die Werker erweist sich aus ihrer Sicht als bedeutungslos.

Einordnung der Befunde in den Forschungsstand

Vor einigen Jahren wurde der Diskurs über das Konzept Employability und unternehmerische Qualitäten der Erwerbspersonen als ein auf Veränderung gerichteter Diskurs dargestellt, der darauf ziele, dass sich eine neue Norm gegenüber individuellen Voraussetzungen von Beschäftigung, gegenüber der eigenen Rolle als Arbeitsmarktakeur entwickle (vgl. hierfür u. a. Bröckling 2007, 10 ff.; Kraus 2006, 67 f.).

Die Befunde dieser Untersuchung zeigen, dass sich eine derartige normative Haltung bislang nicht bei den im Fokus der Untersuchung stehenden Werkern als abhängig Beschäftigten entwickelt hat. Die unternehmens- bzw. standortbezogene, d. h. die interne Orientierung der Werker (wie auch ihrer direkten Vorgesetzten und der Experten) und die sich dabei seitens der Werker zeigende hohe Wertschätzung gegenüber Stabilität statt Flexibilität und existenzieller Sicherheit bestätigen Befunde früherer Studien mit produktiv Tätigen (vgl. u. a. die Befunde bei Bernhardsson, Niermann, Diehl et al. 2010; in Vester, Teiwes-Kügler & Lange-Vester 2007b; Gerst 2004; Pongratz & Voß 2003).

Darüber hinaus zeigen Befunde früherer Studien, dass eine derartige Haltung grundsätzlich weit verbreitet ist bei Erwerbspersonen (vgl. u. a. die Befunde bei Köhler, Struck, Grotheer et al. 2008; Wittekind 2007; Grote & Raeder 2003). Eine grundsätzliche Beschäftigungsunsicherheit zeigt sich hier nicht (vgl. die Befunde bei Köhler, Struck, Grotheer et al. 2008). Im Gegensatz zur Studie von Gerst (2004) allerdings zeigt sich, dass eine interne Orientierung (vor allem in der Gruppe MARO auffällig) nicht mit der hohen Wertschätzung der Tätigkeit zusammenhängt, sondern vor allem mit existenziellen Aspekten.

Betrieblicherseits erleben die Werker eine zunehmende Forderung nach der Einbringung subjektiver Leistungen in die Arbeit (s. auch Abschnitt 6.3.2.2). Gleichzeitig stehen sie nicht ihre intrinsischen Bedürfnisse befriedigenden, standardisierten, monotonen, nicht ihre Subjektivität fordernden Arbeitsanforderungen gegenüber (vgl. hierzu bspw. Baethge-Kinsky, Holm &

Tullius 2006; Baethge & Baethge-Kinsky 1998; Baethge, Baethge-Kinsky & Kupka 1998). *Sauer* sieht in derartigen parallelen Anforderungen ein Merkmal des nachfordistischen Übergangsregimes, wobei er auch die von den Werkern dieser Untersuchung wahrgenommene (indirekte) Steuerungsform hervorhebt (vgl. *Sauer 2010, 25*).

Der Befund der vorliegenden Untersuchung, dass die Werker sich nicht nur – betrieblich forciert – als Verantwortliche ihrer Arbeitsleistung erleben, sondern auch für die hierfür erforderlichen individuellen Voraussetzungen, wird ansatzweise in der ArbeitskraftunternehmerThese thematisiert (vgl. *Pongratz & Voß 2004a, 12*). Ablehnung gegenüber einer in Bezug auf ihre Lernaktivitäten, aber auch in Bezug auf ihre berufliche Entwicklung zu zeigende Selbststeuerung zeigt sich in der vorliegenden Untersuchung (vgl. zur erwarteten Fremdverantwortung für die Entwicklung der Voraussetzungen von Employability auch die Befunde von *Bernhardsson, Niermann, Diehl et al. 2010*; weiterhin *Pongratz & Voß 2003*). Dabei zeigt sich auch, dass die betrieblichen Unterstützungsstrukturen als unzureichend erlebt werden (vgl. hierzu auch *Grote & Raeder 2003*). Überforderung durch derartige arbeitsbezogene Anforderungen zeigen sich als die Werker betreffende Thematik (s. kritisch zur Überforderung *Baethge-Kinsky, Holm & Tullius 2006, 96; Clement & Lacher 2006, 10*).

Der sich in dieser Untersuchung zeigende Befund einer eher abgelehnten lern- und entwicklungsbezogenen Selbststeuerung zeigt sich in quantitativen Studien am Beispiel von Arbeitern. Gerade Arbeiter (d. h. gewerblich Beschäftigte) weisen demnach im Vergleich bspw. zu Angestellten die geringste Motivation zu (und Umsetzung von) selbstinitiierten (privaten) Lernaktivitäten auf. Zudem erweisen sich Arbeiter als die Beschäftigtengruppe mit der geringsten Quote verfolgter Lernaktivitäten (vgl. *Bilger & von Rosenbladt 2011b; Baethge & Baethge-Kinsky 2004b*).

In der vorliegenden Untersuchung werden die betriebliche Unterstützung von Lernaktivitäten zur Entwicklung von Kompetenzen wie auch andere Entwicklungsmöglichkeiten und die betriebliche Unterstützung hierbei als eher gering ausgeprägt eingeschätzt. Dies kann als negativ für die Motivation zur Verfolgung von Entwicklungsaktivitäten betrachtet werden (vgl. die Befunde bei *Raemdonck 2006; Baethge & Baethge-Kinsky 2004b*). Wird die These des Wandels des psychologischen Vertrags herangezogen, so wird dort die arbeitgeberseitige Unterstützung der Entwicklung arbeitsmarktbezogener Beschäftigungsanforderungen der Mitarbeiter als Teil der ‚impliziten‘ Abmachung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern gesehen (s. Abschnitt 2.1.2.2). Die Befunde dieser Untersuchung verweisen allerdings darauf, dass seitens der direkten Vorgesetzten und seitens der Experten Derartiges nicht von Bedeutung ist

und dementsprechend nicht unterstützt wird. Die betriebliche Unterstützung ist abhängig von betrieblichen Effekten wie Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen, individuelle Vorteile betrieblicher Unterstützung erweisen sich in den betrieblichen Überlegungen als irrelevant.

8. Fazit und Ausblick

Im Fokus der vorliegenden qualitativen Untersuchung ist das auf den Arbeitsmarkt bezogene Konzept Employability. Es wird u. a. in Deutschland seit den späten 1990er Jahren in wissenschaftlichen, politischen und praxisorientierten Publikationen u. a. als für Arbeitnehmer bedeutsames Konzept dargestellt und diskutiert. Während diese als Hauptverantwortliche ihrer Erwerbssituation und ihres Erwerbsverlaufs betrachtet werden, wird anderen Arbeitsmarktakteuren wie bspw. Arbeitgebern dabei maximal eine unterstützende Funktion zugeschrieben. In Argumentationen hinsichtlich der Bedeutung des Employabilitykonzepts für Arbeitnehmer wird vor allem auf sozioökonomische Veränderungen im Zuge der Krise des Fordismus und deren Folgen für die Bedingungen von Arbeit rekuriert. Bedingungen von Arbeit haben sich auch für Beschäftigte des deutschen industriellen Sektors in den letzten Jahrzehnten verändert. Neben einem Beschäftigungsrückgang zeigen sich vor allem auch in den Produktionsbereichen Veränderungen der Arbeitsanforderungen und der Voraussetzungen einer beruflichen Entwicklung für dort produktiv tätige Beschäftigtengruppen wie bspw. Werker.

Vor diesem Hintergrund setzt sich die vorliegende Untersuchung empirisch mit der dem Employabilitykonzept in der industriellen Produktion seitens der dort Tätigen zugeschriebenen Bedeutung auseinander. Im Mittelpunkt steht die Rekonstruktion der Wahrnehmung des Employabilitykonzepts von Werkern eines Produktionsstandortes eines deutschen Automobilherstellers. Zudem steht die Rekonstruktion der Hintergründe ihrer Wahrnehmung im Fokus. Die Wahrnehmung des Employabilitykonzepts kann als relevant für die Motivation zum Umgang mit der eigenen Erwerbssituation und mit den eigenen Voraussetzungen von Beschäftigung betrachtet werden. Ergänzend wird in der Untersuchung die Wahrnehmung des Employabilitykonzepts seitens unterschiedlicher betrieblicher Vorgesetztenebenen rekonstruiert. Diese Rekonstruktion trägt zu einem besseren Verständnis der Wahrnehmungen der Werker bezüglich des Konzepts Employability bei und ermöglicht die Illustration und das Verständnis verschiedener Interessenlagen im Hinblick auf das Employabilitykonzept.

Die Befunde der vorliegenden qualitativen Untersuchung sind aufgrund der Beschränkung der Untersuchung auf ein Unternehmen sowie aufgrund der beschränkten Teilnehmerzahlen aus drei hierarchischen Untersuchungsebenen (Werker, ihre direkten Vorgesetzten und Experten) nicht repräsentativ. Gleichwohl sind sie – beschränkt auf einen Produktionsbereich eines Unternehmens – aussagekräftig aufgrund der umfassenden Rekonstruktion der wahrgenommenen Bedeutung des Employabilitykonzepts aus unterschiedlichen Perspektiven bei Verfolgung

einer größtmöglichen Offenheit gegenüber den Relevanzsetzungen der Untersuchungsteilnehmer.

Die Befunde aus den Gruppendiskussionen mit den Werkern zeigen, dass individuellen und situationalen Aspekten eine hohe Bedeutung für die Wahrnehmung des Employabilitykonzepts und Umgangsweisen hiermit zukommt. So sind Wahrnehmungen betrieblicher Strukturen und Prozesse und Wahrnehmungen der seitens betrieblicher Akteure erfolgenden Unterstützung im Hinblick auf Entwicklungsaktivitäten von zentraler Bedeutung dafür.

Die seitens der unterschiedlichen Perspektiven vorgenommenen inhaltlichen Schwerpunktsetzungen zeigen eine hohe Überschneidung, während sich gleichzeitig die hierarchische Ebene der Untersuchungsteilnehmer in dem Grad der betrieblich-ökonomischen Akzentuierung der Themen widerspiegelt. So zeigt sich bei den Experten als Repräsentanten der höchsten, an der Untersuchung beteiligten betrieblichen Hierarchieebene eine ‚selbstverständlich‘ erfolgende betrieblich-ökonomische Argumentation. Zurückzuführen ist dies vermutlich vor allem auf ihre betrieblich-ökonomische Verantwortung (d. h. ihre Kennzahlenverantwortung).

Deutlich wird in den Befunden eine Diskrepanz zwischen dem ‚literarischen Diskurs‘ über das Employabilitykonzept und der Realität im Produktionsbereich des untersuchten Unternehmensstandortes. In der Literatur wird es als ‚neue Norm im Erwerbsleben‘ dargestellt, sich selbstgesteuert – arbeitsmarktorientiert – um seine Beschäftigungssicherung und die berufliche Entwicklung zu kümmern. In der Realität dominiert jedoch eine unternehmens- bzw. standortinterne Orientierung, die sich bei den Werkern wie auch ihren direkten Vorgesetzten und den Experten zeigt. Der Arbeitsmarkt und seine Bedingungen, in der Employabilitydiskussion ‚positiv‘ belegt als Orientierung für Aktivitäten des Lernens zur Kompetenzentwicklung und zur beruflichen Entwicklung, werden bspw. seitens der Werker als eher negativ und beängstigend wahrgenommen. Dies ist vermutlich u. a. darauf zurückzuführen, dass sie betrieblicherseits Disziplinierungsversuche wahrnehmen, die den Arbeitsmarkt und seine Bedingungen als existenziell bedrohlich darstellen. Gerade die Sicherung ihrer existenziellen Bedürfnisse erweist sich jedoch als ihrerseits wertgeschätzt. Die hohe unternehmens- bzw. standortinterne Orientierung der direkten Vorgesetzten wie auch der Experten, sich widerspiegelnd in einem überwiegend als ‚selbstverständlich‘ nicht wahrgenommenen Anreiz zur Unterstützung der Entwicklung der Voraussetzungen der arbeitsmarktbezogenen ‚Einsatzfähigkeit‘ der Werker, kann u. a. auf die Funktionsebene dieser Untersuchungsteilnehmer zurückgeführt werden. Betriebliche Nutzenüberlegungen zeigen sich bei ihnen deutlich, wobei

der betriebliche Nutzen von auf Werker bezogene, auf den Arbeitsmarkt ausgerichtete Unterstützungsleistungen als nicht gegeben erlebt wird.

Das Thema Selbststeuerung wird von den Teilnehmern aller Erhebungsebenen aufgegriffen, allerdings anders akzentuiert aufgrund der unternehmensinternen Orientierung, als es in der literarischen Auseinandersetzung mit dem Employabilitykonzept der Fall ist. Werkerseitig wird vor allem die strukturell vermittelte Erfordernis zur Selbststeuerung von Lernaktivitäten zur Entwicklung tätigkeitsrelevanter Kompetenzen wahrgenommen. In dem literarischen Diskurs über das Employabilitykonzept wird Selbststeuerung als Norm dargestellt. Die Werker nehmen sie hingegen vor dem Hintergrund von als unzureichend erlebten betrieblichen Strukturen und einem eher auf Fremd- statt auf Selbststeuerung ausgerichteten Selbstverständnis als Zwang wahr. Selbststeuerung bezüglich Aktivitäten zur beruflichen Entwicklung erweist sich darüber hinaus als mit geringen Erfolgsaussichten verbunden, sie wird als eine einem hohen Risiko unterliegende Investition wahrgenommen. Insgesamt kann damit konstatiert werden, dass die in der theoretischen Grundlegung dieser Untersuchung dargestellten Erwartung-Wert-theoretischen Überlegungen bezüglich motivierten Handelns von zentraler Bedeutung sind für die Wahrnehmung des Employabilitykonzepts und den Umgang damit.

Weiterhin zeigt sich in Bezug auf Selbststeuerung deutlich die Diskrepanz zwischen der Ebene der Werker und den ihnen hierarchisch übergeordneten betrieblichen Untersuchungsebenen. Einen kulturellen Wandel des Selbstverständnisses hin zu Selbst- statt Fremdsteuerung und damit verbunden Eigen- statt Fremdverantwortung für Lern- und berufliche Entwicklungsaktivitäten fordern vor allem die Experten, schwächer ausgeprägt auch die direkten Vorgesetzten. Deutlich wird dabei in diesem Punkt, dass sich die Forderung nach einem kulturellen Wandel nicht nur auf Werker bezieht, sondern auch auf betriebliche Strukturen und Prozesse, die bislang als diesbezüglich wenig Selbststeuerung fordernd erlebt werden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass der öffentliche Diskurs über das Employabilitykonzept und die betriebliche Realität im Fall dieses Untersuchungsbereichs voneinander abweichen. Das gemäß des Diskurses theoretisch auch für Werker und ihren Arbeitgeber bedeutsame Employabilitykonzept erweist sich im Fall dieser Untersuchung als bedeutungslos aus Sicht der untersuchten Akteure. Bezogen auf diesen Untersuchungsbereich ist damit der Diskurs über das arbeitsmarktbezogene Konzept Employability ein ‚aufgesetzter‘ Diskurs.

Ausblick

Aus den nicht den Anspruch auf Repräsentativität erhebenden vorliegenden Untersuchungsbefunden lassen sich Bedarfe für die weitere Forschung zum Employabilitykonzept ableiten. So sollten zunächst mittels weiterer explorativer Forschungsarbeiten in weiteren Unternehmen die Wahrnehmungen des Employabilitykonzepts seitens produktiv Tätiger und seitens ihrer Vorgesetztenebenen erhoben werden. Der explorative Ansatz ermöglicht es, das Konzept aus Sicht der ‚Betroffenen‘ zu rekonstruieren, damit einen Beitrag zur Theorieentwicklung zu leisten und normativ geführte (populär-)wissenschaftliche Diskussionen über das Employabilitykonzept kritisch zu hinterfragen.

Bei der Auswahl der Untersuchungsunternehmen sollte auf eine Variation unternehmensstruktureller Parameter geachtet werden. Hierzu gehören z. B. die Branchenzugehörigkeit, die Anzahl der Mitarbeiter (kleine und mittlere sowie Großunternehmen), die aktuelle und vergangene wirtschaftliche Situation des Unternehmens und aktuelle und in der Vergangenheit vorgenommene personalbezogene Aktivitäten (Art und Umfang von Rationalisierungsmaßnahmen und von Personalentwicklungsaktivitäten etc.). Ebenfalls kann die Existenz eines Betriebsrates als Parameter berücksichtigt werden. Diese Variation kann zu dem Verständnis der Bedeutung derartiger Parameter für Wahrnehmungen des Employabilitykonzepts beitragen. Individuelle Faktoren könnten zudem dahingehend variiert werden, dass Teilnehmer mit (selbstinitiierten) Arbeitserfahrungen auf dem Arbeitsmarkt ausgewählt werden. Die Befunde derartiger Untersuchungen sollten für die Konzeption von Fragebögen für repräsentative quantitative Untersuchungen herangezogen werden. Mittels solcher quantitativer Untersuchungen kann u. a. zur Theoriebildung im Bezug auf das Konzept Employability beigetragen werden.

Weiterhin sollte in zukünftigen Forschungsarbeiten besondere Aufmerksamkeit darauf gerichtet werden, unter welchen Bedingungen betriebliche Vorgesetzte eine Förderung arbeitsmarktbezogener Entwicklungsaktivitäten ihrer Mitarbeiter unterstützen. Dies erscheint angesichts der in der vorliegenden Untersuchung von den betrieblichen Vorgesetzten als nicht wahrgenommen erlebten Unterstützungsanreize von Bedeutung. In diesem Zusammenhang könnten auch personalbezogene betriebliche Programme und Maßnahmenpläne mit ‚offiziell‘ Bezug zum Employabilitykonzept mit den Umsetzungsbedingungen (d. h. auch Umsetzungsanreizen) vor Ort (z. B. in der Produktion) abgeglichen werden.

Insgesamt zeigt sich, dass das Employabilitykonzept hierzulande trotz der nunmehr nicht mehr ganz so jungen, diesbezüglich geführten Diskussion immer noch relativ unerforscht ist. Weitere Forschungsbemühungen sind diesbezüglich erforderlich.

Anhang

A.1 Arbeits- und prozessorganisatorische Veränderungen in dem Untersuchungsunternehmen

Tab. 1: Arbeits- und prozessorganisatorische Veränderungen in (firma x) (eigene Darstellung auf Basis von Betriebsvereinbarungen des untersuchten Unternehmens)

Teamarbeit	
Wesentliche Merkmale, Inhalte	Beispiele hiermit verbundener Ziele
<p>Teamarbeit: Zusammenarbeit mehrerer Beschäftigter an gemeinsamer Arbeitsaufgabe in gemeinsamem Verantwortungsbereich entsprechend vereinbarter Ziele.</p> <p>Rolle des Teamsprechers u. a.: Vertretung des Teams gegenüber Vorgesetzten.</p> <p>Teamaufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenerfüllung auf Basis vereinbarter Standards • Selbständige Organisation und Steuerung der Durchführung der Arbeitsaufgabe • Wenn möglich, Integration indirekter Aufgaben wie bspw. Planung und Kontrolle <p>Teamaufgabe im Speziellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung der Arbeitsaufgabenerledigung und -optimierung (u. a. Produktivität, Qualität und Quantität) • Planung und Durchführung regelmäßiger Job Rotation (Berücksichtigung von Belastungswechseln, Ergonomie) • Regelmäßige Teamgespräche z. B. zu Kennzifferentwicklung in Verantwortungsbereich • Miterstellung der Qualifizierungsplanung und -matrix • Verfügbarkeit der Arbeitsmittel sicherstellen (Maschinen, Anlagen) • Integration neuer Teammitglieder • Mitwirkung an Zielvereinbarungen • Beteiligung am kontinuierlichen Verbesserungsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung von Motivation, Zufriedenheit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter • Optimierung der Teamzusammenarbeit • Förderung der Arbeitsprozess-Humanisierung, der produkt- und prozessbezogenen Identifikation • Beschäftigungssicherung durch effizientere Prozesse • Verbesserungsbezogenes Engagement • Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit

Zielvereinbarungsprozess	
Wesentliche Merkmale und Inhalte	Beispiele hiermit verbundener Ziele
<ul style="list-style-type: none"> • Ziele als Top-down-Vorgabe • Einmal jährlich Zielvereinbarung zwischen betrieblichem Vorgesetzten und Team bezüglich Maßnahmen zur Zielerreichung • Unterjähriges Ergebniscontrolling • Handlungsspielraum- und Verantwortungsbe- reichserweiterung <p>Beispiele von Zielvereinbarungsinhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenorientierung • Kosten, Produktivität • Qualität • Durchlaufzeit • Innovation • Gesundheitsstand, Gesundheitsförderung • Qualifizierung, Training (zusätzlich einzelfallbe- zogene Vereinbarung von betrieblicher Weiterbil- dung, Personalentwicklung in Mitarbeitergespräch möglich) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterausrichtung an Unternehmensstrategie und Konzernleitlinien • Steigerung von Produktivität, Qualifikation, Moti- vation sowie Eigenverantwortung • Beschäftigungssicherung • Förderung von Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	
Wesentliche Merkmale und Inhalte	Beispiele hiermit verbundener Ziele
<ul style="list-style-type: none"> • Problemlöseworkshops: teamweise oder team- übergreifend mit Experten wie z. B. Planern und Entwicklern • Kaskade: Gesamtprozess mit mehreren Wellen und Stufen, in dessen Workshops u. a. die Teamsprecher und ihre Vertreter einbezogen wer- den 	<p>Allgemein</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beseitigung von Verschwendung • Optimierung der Prozesszeiten • Qualitätssicherung durch stabile Prozesse • Standardisierung • Reduktion von Teilevielfalt sowie Prozesskomple- xität • Förderung von Gesundheit, Arbeitssicherheit, Er- gonomie und Mitarbeitermotivation <p>Problemlöseworkshops: Kurzfristige Abstellung technischer, organisatorischer, ergonomischer und qualitativer Probleme im Arbeits- umfeld</p> <p>Kaskadenworkshops: Aufbau wertschöpfungsorientierten, synchronen Un- ternehmens</p>

A.2 Transkriptionssystem

Tab. 2: Transkriptionssysteme der Gruppendiskussionen und Experteninterviews (nach Kruse 2011, 148 ff., 309)

Gruppendiskussionen		Experteninterviews	
Verschriftung		Verschriftung	
Literarische Umschrift	Wiedergabe von Umgangssprache („haste“ anstatt „hast du“), Dialekt und entsprechenden sprachlichen Färbungen	Hoch-/Schriftsprache	Transformation der Versprachlichungen in Hochschriftsprache (Ausnahme: Rückversicherungspartikel „nicht“ als „ne“ transkribieren)
Pausen und verlaufsstrukturelle Notationen		Pausen und verlaufsstrukturelle Notationen	
(.)	Mikropause (< 1 Sek.)	(3)	Pausen in Sekundenlänge (größer gleich 3 Sek.)
(1), (2), (3)	Pausen in Sekundenlänge		
=	Schnelle Anschlüsse, Stottern	=	Schnelle Anschlüsse, Stottern
{ {gleichzeitig} ... }	Gleichzeitige Rede, Überschneidungen über zwei und mehr Zeilen	{ {gleichzeitig} ... }	Gleichzeitige Rede, Überschneidungen über zwei und mehr Zeilen
-	Wort- oder Satzabbruch	-	Wort- oder Satzabbruch
Endintonationen			
?	Hoch steigend (nur bei besonders auffälligen Betonungen)		
:	Dehnung		
Akzentuierung		Akzentuierung	
AkZENT	Primärakzent	AkZENT	Primärakzent
Ak!ZENT!	Extra starker Akzent	Ak!ZENT!	Extra starker Akzent
Sonstige Konventionen		Sonstige Konventionen	
((lachen))	Außersprachliche Handlungen, Ereignisse, Störungen	((lachen))	Außersprachliche Handlungen, Ereignisse, Störungen
((lachen 4 sek.))	Lachen in Sekundenlänge	((lachen 4 sek.))	Lachen in Sekundenlänge
<<lachend>...>	Sprachbegleitende Handlungen	<<lachend>...>	Sprachbegleitende Handlungen
(??)	Unverständlicher Redebeitrag	(??)	Unverständlicher Redebeitrag
(?meint?)	Vermuteter Wortlaut	(?meint?)	Vermuteter Wortlaut
[...]	Auslassung im Transkript, ggf. mit Beschreibung des Grundes	[...]	Auslassung im Transkript, ggf. mit Beschreibung des Grundes
[... nicht anonymisierbar]	Auslassung im Transkript aufgrund nicht möglicher Anonymisierung	[... nicht anonymisierbar]	Auslassung im Transkript aufgrund nicht möglicher Anonymisierung
mhm	Bejahung	mhm	Bejahung
hmhm	Verneinung	hmhm	Verneinung
hm	Rezeptionsmarkierung	hm	Rezeptionsmarkierung

A.3 Anonymisierungssystem

A.3.1 Untersuchungsteilnehmer

Tab. 3: Anonymisierungssystem für Untersuchungsteilnehmer (eigene Darstellung)

Interviewerin (d. h. die Forscherin)	Int.
Experten: Führungsebene I (FEI) + Farbcode-Abkürzung	
Führungsebene I Experte Schwarz	FEISCH
Führungsebene I Experte Lila	FEILI
Führungsebene I Experte Weiß	FEIWE
Führungsebene I Experte Pink	FEIPI
Führungsebene I Experte Mint	FEIMI
Direkte Vorgesetzte von Werkern: Führungsebene II (FEII) + Farbcode-Abkürzung + Buchstabencode A ff.	
Führungsebene II Gruppe Gelb Teilnehmer A - F	FEIIGEA, FEIIGEB etc.
Führungsebene II Gruppe Orange Teilnehmer A - F	FEIIORA, FEIIORB etc.
M	Kürzel für mehr als zwei gleichzeitig Sprechende
Werker: Mitarbeiter (MA) + Farbcode-Abkürzung + Buchstabencode A ff.	
Mitarbeiter Gruppe Grün Teilnehmer A ff.	MAGRA, MAGRB etc.
Mitarbeiter Gruppe Rot Teilnehmer A ff.	MAROA, MAROB etc.
Mitarbeiter Gruppe Blau Teilnehmer A ff.	MABLA, MABLB etc.
M	Kürzel für mehr als zwei gleichzeitig Sprechende
Hinweis: Spricht ein Untersuchungsteilnehmer einen anderen Untersuchungsteilnehmer an oder erfolgt eine Bemerkung eines Untersuchungsteilnehmers während des Redebeitrages eines anderen Untersuchungsteilnehmers, so wird a) der anonymisierte Code des Angesprochenen oder des zwischendurch Sprechenden in Klammern gesetzt; b) zwecks Erleichterung der Auswertung im Transkript der erste Buchstabe des anonymisierten Codes klein geschrieben. Spricht beispielsweise der Diskutant MAROA über den Untersuchungsteilnehmer MAROB, dann wird dies wie folgt transkribiert: MAROA: du (mAROB) dass hast du doch auch gesagt.	

A.3.2 Allgemein zu anonymisierende Begriffe

Tab. 4: Anonymisierungssystem für allgemein zu anonymisierende Begriffe (eigene Darstellung)

Anonymisierungsgegenstand und verwendeter Code	Beispiel Transkripttext im Original	Anonymisierung des Original-Transkripttextes
Namen, Funktionen etc.		
Außenstehende: beschreibender Code	mein bruder klaus	mein (bezeichnung eines verwandten) (name des verwandten)
Länder, Städte, Orte, Regionen etc.		
Code (Land etc. + Buchstabencode)	tansania	(land a)
Berufe		
Code (Berufsfeldbezeichnung ²²⁷ + Buchstabencode)	maschinenbau-schlosser	(maschinenbau-beruf i)
Bereiche, Abteilungen, Kostenstellen etc.		
Code (fiktiver Bereichsname)	wäscherei	(vorfertigung)
Code (Abteilung etc. + Buchstabencode)	kostenstelle 100	(kostenstelle a)
Qualifizierungen, Lehrgänge etc.		
Code (Art der Qualifizierung + Buchstabencode)	verwaltungsfachwirt	(aufstiegsqualifizierung a)
Code (Inhalt der Qualifizierung + Buchstabencode)	technisches zeichnen-lehrgang	(technik a)-lehrgang
Arbeitstätigkeiten, Arbeitsfolgen etc.		
Code (Arbeitstätigkeit etc. + Buchstabencode)	kneten	(arbeitstätigkeit a)
Maschinen, Werkzeuge etc.		
Code (Maschine etc. + Buchstabencode)	mixer	(maschine a)
Technische Komponenten etc.		
Code (Teil + Buchstabencode)	mehl	(teil a)
Zahlen		
Alter		
kleiner gleich 40 Jahre: Code (eher jünger)	20 Jahre	(eher jünger)
größer als 40 Jahre: Code (eher älter)	45 Jahre	(eher älter)
Jahreszahlen		
bis 1995: Code (Jahr bis 1995)	1960	(jahr bis 1995)
ab 1996: Code (Jahr ab 1996)	1999	(jahr ab 1996)
Zahlen in Bezug auf Teile, Jahre, Mitarbeiter etc.		
Einstelliger Bereich: Code (anzahl x)	5	(anzahl x)
Zweistelliger Bereich: Code (anzahl xx)	50	(anzahl xx)
Dreistelliger Bereich: Code (anzahl xxx)	500	(anzahl xxx)
Vierstelliger Bereich: Code (anzahl x.xxx)	5.000	(anzahl x.xxx)
Fünfstelliger Bereich: Code (anzahl xx.xxx)	50.000	(anzahl xx.xxx)
Sechsstelliger Bereich: Code (anzahl xxx.xxx)	500.000	(anzahl xxx.xxx)
Siebenstelliger Bereich und höher: Code (anzahl x.xxx.xxx)	5.000.000 teile	(anzahl x.xxx.xxx)
Uhrzeit		
Code (Uhrzeit xx:xx)	12:00 uhr	(uhrzeit xx:xx)
Monat, Datum		

²²⁷ Vgl. die Berufsklassifikation der Bundesagentur für Arbeit (2011, 168 ff.).

Code (Monat + Buchstabencode)	februar	(monat hu)
Datum mit einstelliger Monatsangabe: Code (Tag x (Monat + Buchstabencode))	5. februar	(tag x (monat hu))
Datum mit zweistelliger Monatsangabe: Code (Tag xx (Monat + Buchstabencode))	15. februar	(tag xx (monat hu))
Sonstige Angaben		
durch beschreibende Codes ersetzen, wenn eine anderweitige Anonymisierung nicht möglich ist und die Auslassung massiv sinn- entstellend wäre	blitz und hagel	(beschreibung von unwetter)

A.4 Soziodemografische Daten der Untersuchungsteilnehmer

Die Angaben der Experten sind aufgrund unternehmensinterner datenschutzrechtlicher Vorgaben nicht aufgeführt. Zur unternehmensinternen Anonymitätssicherung der Gruppendiskussionsteilnehmer sind ihre soziodemografischen Angaben aggregiert dargestellt. Die Daten sind auf die erste Nachkommastelle gerundet. Im soziodemografischen Fragebogen erhobene Angaben (bspw. Alter der Werker) konnten partiell aufgrund unternehmensinterner datenschutzrechtlicher Vorgaben nicht in der Auswertung aufgeführt werden.

A.4.1 Direkte Vorgesetzte der Werker

N = 12 direkte Vorgesetzte

Tab. 5: Soziodemografische Angaben der direkten Vorgesetzten der Werker (eigene Darstellung)

Kategorie	Ausprägung	%	Ausprägung	%	Fehlende Angabe in %
Geschlecht	Eine Einsicht in diese Daten ist bei der Forscherin auf Nachfrage möglich.				
Zugehörigkeit zu dem Bereich					
Zugehörigkeit zu dem Werk					
Ausübung der aktuellen Funktion					
Anzahl der Teams/Gruppen, für die Verantwortung besteht					
Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter je Team/Gruppe					

A.4.2 Werker

N = 20 Werker

Tab. 6: Soziodemografische Angaben der Werker (eigene Darstellung)

Kategorie	Ausprägung	%	Ausprägung	%
Geschlecht	Eine Einsicht in diese Daten ist bei der Forscherin auf Nachfrage möglich.			
Schulabschluss (SA)				
Ausbildungsabschluss				
Zugehörigkeit zu dem Werk				
Zugehörigkeit zu dem Bereich ²²⁸				
Ausübung der aktuellen Tätigkeit				

²²⁸ Zwei Teilnehmer haben widersprüchliche Aussagen zu der Dauer ihrer Zugehörigkeit zu dem Bereich und der Dauer der Ausübung der aktuellen Tätigkeit gemacht. Ihre Angaben sind dennoch berücksichtigt worden. Eine nachträgliche Befragung zur Berichtigung dieser Daten ist aufgrund der Anonymitätssicherung der Teilnehmer nicht möglich gewesen. Der Widerspruch könnte daraus resultieren, dass die Frage nach dem Bereich zu unpräzise formuliert ist. Vermutlich gehören beide länger als fünf Jahre dem Bereich, also dem (obercenter), an, haben als Bereich aber möglicherweise ihre Kostenstelle aufgefasst. Möglicherweise haben sie zudem die Frage nach der aktuellen Tätigkeit als Frage nach ihrer grundsätzlichen Tätigkeit als Werker aufgefasst. Eine präzisere Frageformulierung sollte zukünftig beachtet werden.

A.5 Anschreiben

Die folgenden Anschreiben wurden als offizielle Schreiben im Namen der Institution, der die Forscherin im Zeitraum der Untersuchungsdurchführung angehörte, verfasst und mit den Kontaktdaten der Forscherin versehen. Zur Sicherung der Anonymität des an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmens sind im Folgenden nur die Textblöcke der Schreiben aufgeführt. Zudem sind unternehmensbezogene Angaben anonymisiert.

A.5.1 Experten

Einladung zur Teilnahme an einem Experteninterview für das Projekt „Lern- und Entwicklungsaktivitäten von Werkern als Beitrag zu ihrer Beschäftigungsfähigkeit“ (Projekt ist abgestimmt mit den zuständigen Betriebsräten und der Kommission Datenschutz)

Sehr geehrte Dame/sehr geehrter Herr,

ich, Antje Cordes, bin Doktorandin an der (abteilung betriebliche wissenschaftliche weiterbildung) von (firma x) Standort (stadt x). Im Rahmen meiner Doktorarbeit arbeite ich eng mit dem Standort (stadt y) zusammen und möchte in Ihrem Werk im Bereich (bereich obercenter) gern meine Untersuchungen durchführen. Deshalb hoffe ich auf Ihre Unterstützung.

Was ist das Ziel meiner Untersuchungen? Ich möchte Erkenntnisse darüber gewinnen, wodurch die Lern- und Entwicklungsaktivitäten von Workern des Werkes (stadt y) beeinflusst werden. Diese Erkenntnisse sollen von (firma x) (stadt y) genutzt werden können für die Gestaltung von Rahmenbedingungen und Angeboten, die Worker in der Entwicklung ihrer Beschäftigungsfähigkeit unterstützen.

Wie können Sie mich unterstützen? Sie als Experte für den Bereich (bereich obercenter) unterstützen mich mit einem Interview dabei, die Strukturen, Arbeits- und Lernbedingungen des Bereiches aus Ihrer Expertenperspektive zu verstehen. Ihre Unterstützung erfolgt natürlich absolut freiwillig. Das Interview, das ich mit Ihnen führen möchte, soll auf zwei Termine aufgeteilt werden: An unserem ersten Termin werde ich systematische Fragen zu Strukturen und Prozessen im Bereich (bereich obercenter) stellen. An unserem zweiten Termin interessiert mich vor allem Ihre Experteneinschätzung zu diesen Strukturen und Prozessen, die Fragen sind deshalb offener gehalten. Beide Interviewtermine werden in Ihrer Arbeitszeit liegen und voraussichtlich jeweils ca. 45 Minuten beanspruchen.

Vertraulichkeit der Daten: Der vertrauliche Umgang mit Ihren Angaben ist in der Einverständnis-Erklärung beschrieben, die diesem Schreiben anhängt. Ich würde mich sehr über Ihre

Unterstützung freuen. Bei Fragen können Sie gern Kontakt mit mir aufnehmen – meine Kontaktdaten finden Sie auf diesem Schreiben. Bei Interesse schicke ich Ihnen nach Vollendung meiner Doktorarbeit selbstverständlich gern ein Exemplar zu.

Mit freundlichen Grüßen

Antje Cordes

A.5.2 Direkte Vorgesetzte der Werker

Einladung zur Teilnahme an einer Gruppendiskussion für das Projekt „Lern- und Entwicklungsaktivitäten von Werkern als Beitrag zu ihrer Beschäftigungsfähigkeit“ (Projekt ist abgestimmt mit den zuständigen Betriebsräten und der Kommission Datenschutz)

Sehr geehrte Dame/sehr geehrter Herr,

ich, Antje Cordes, bin Doktorandin an der (abteilung betriebliche wissenschaftliche weiterbildung) Standort (stadt x). Im Rahmen meiner Doktorarbeit arbeite ich eng mit dem Standort (stadt y) zusammen und möchte in Ihrem Werk im Bereich (bereich obercenter) gern meine Untersuchungen durchführen. Deshalb hoffe ich auf Ihre Unterstützung.

Was ist das Ziel meiner Untersuchungen? Ich möchte Erkenntnisse darüber gewinnen, wodurch die Lern- und Entwicklungsaktivitäten von Workern des Werkes (stadt y) beeinflusst werden. Diese Erkenntnisse sollen von (firma x) (stadt y) genutzt werden können für die Gestaltung von Rahmenbedingungen und Angeboten, die Worker in der Entwicklung ihrer Beschäftigungsfähigkeit unterstützen.

Wie können Sie mich unterstützen? Mit Ihrer Teilnahme an einer Gruppendiskussion ermöglichen Sie es mir und dem Werk (stadt y), Erkenntnisse über typische Umgangsweisen von Workern des Bereiches (bereich obercenter) mit den Themen Beschäftigungsfähigkeit, Lernen und berufliche Entwicklung zu gewinnen. Diese Erkenntnisse sollen zur Gestaltung weiterer Untersuchungsschritte genutzt werden. Ihre Unterstützung erfolgt natürlich absolut freiwillig. Die ca. 60 Minuten dauernde Gruppendiskussion wird während der Arbeitszeit stattfinden und von mir, Antje Cordes, moderiert werden. Teilnehmen werden neben Ihnen 5 weitere Meister/innen und Meisternachwuchskräfte, ich als Forscherin und zur Unterstützung voraussichtlich ein/e Kollege/in aus der (abteilung betriebliche wissenschaftliche weiterbildung).

Vertraulichkeit der Daten: Der vertrauliche Umgang mit Ihren Angaben ist in der Einverständnis-Erklärung beschrieben, die diesem Schreiben anhängt. Ich würde mich sehr über Ihre Unterstützung freuen. Bei Fragen können Sie gern Kontakt mit mir aufnehmen – meine

Kontaktdaten finden Sie auf diesem Schreiben. Bei Interesse schicke ich Ihnen nach Vervollständigung meiner Doktorarbeit selbstverständlich gern ein Exemplar zu.

Mit freundlichen Grüßen

Antje Cordes

A.5.3 Werker

Einladung zur Teilnahme an einer Gruppendiskussion für das Projekt „Lern- und Entwicklungsaktivitäten von Werkern als Beitrag zu ihrer Beschäftigungsfähigkeit“ (Projekt ist abgestimmt mit den zuständigen Betriebsräten und der Kommission Datenschutz)

Liebe Kolleginnen und Kollegen vom Standort (stadt y),

ich, Antje Cordes, bin Doktorandin an der (abteilung betriebliche wissenschaftliche weiterbildung) von (firma x) (stadt x). Für meine Doktorarbeit arbeite ich eng mit dem Werk (stadt y) zusammen und führe im Bereich (bereich obercenter) eine Untersuchung durch. Hierfür benötige ich Eure Hilfe.

Was ist das Ziel meiner Untersuchung? Ich möchte herausfinden, wie die Entwicklung von Beschäftigungsfähigkeit bei Werkern im Werk (stadt y) aussieht und was sie beeinflusst. (firma x) (stadt y) soll meine Erkenntnisse nutzen können, um für Werker unterstützende Rahmenbedingungen zu schaffen.

Wie könnt Ihr mich unterstützen? Mit Eurer Teilnahme an einer Gruppendiskussion helft Ihr mir und (firma x) (stadt y), Eure Erfahrungen und Einschätzungen zu diesem Thema kennenzulernen. Dabei könnt Ihr in der Diskussion all das, was Euch dazu wichtig ist, erzählen. Eure Unterstützung ist natürlich absolut freiwillig. Die Gruppendiskussion wird voraussichtlich 60 Minuten dauern und während der Arbeitszeit stattfinden. Teilnehmer sind neben Euch 5 weitere Werker, ich als Forscherin und zu meiner Unterstützung ein Kollege aus der (abteilung betriebliche wissenschaftliche weiterbildung).

Vertraulichkeit der Daten: Der vertrauliche Umgang mit Euren Angaben ist in der Einverständniserklärung sowie in dem Informationsbrief zum Thema Datenschutz beschrieben – beide liegen diesem Schreiben bei. Ich würde mich sehr über Eure Unterstützung freuen! Wenn Ihr also an einer Gruppendiskussion teilnehmen möchtet oder Fragen hierzu habt, meldet Euch bei mir. Meine Kontaktdaten findet Ihr oben auf diesem Schreiben. Wenn Ihr Euch bei mir meldet, weil Ihr teilnehmen wollt, werde ich Euch fragen, ob Ihr jünger oder älter als 50 Jahre seid. Diese Angabe brauche ich, um in allen Diskussionsgruppen Teilnehmer unter

und über 50 Jahren zu haben. Bei Interesse schicke ich Euch nach Abschluss meiner Doktorarbeit selbstverständlich gern ein Exemplar zu.

Mit freundlichen Grüßen

Antje Cordes

A.6 Leitfäden

In den hier dargestellten Leitfäden wurden unternehmensbezogene Angaben anonymisiert.

A.6.1 Experteninterview

Vorbemerkung (basierend auf Einladungsschreiben an die Experten)

Wie Sie ja bereits aus der Einladung wissen, möchte ich Erkenntnisse darüber gewinnen, wodurch die Lern- und Entwicklungsaktivitäten von Werkern²²⁹ hier im Werk (Stadt Y) beeinflusst werden. Hiermit soll die Personalarbeit vor Ort unterstützt werden. Sie als Experte für den Bereich (Bereich Obercenter) unterstützen mich mit einem Interview dabei, die Strukturen, Arbeits- und Lernbedingungen des Bereiches aus Ihrer Expertenperspektive zu verstehen. Ihre Unterstützung erfolgt natürlich absolut freiwillig. An unserem heutigen ersten Termin werde ich systematische Fragen zu Strukturen und Prozessen im Bereich (Bereich Obercenter) stellen. An unserem zweiten Termin interessiert mich vor allem Ihre Experteneinschätzung zu diesen Strukturen und Prozessen, die Fragen sind deshalb offener gehalten. Ich nehme das Gespräch auf Band auf, alle personenbezogenen Angaben etc. werden anonymisiert. Wenn Sie eine Frage nicht beantworten möchten, ist das in Ordnung. Wenn Sie einverstanden sind mit der Aufnahme des Interviews und keine Fragen mehr haben, dann fange ich jetzt an.

Leitfaden (Interviewtermin 1)

Warm-Up

- Bereich: Was wird gefertigt/montiert/sonstiges? Mögliche Frageformulierung: Beschreiben Sie mir doch bitte einmal, wofür Ihr Bereich zuständig ist.
- Wer sind eigentlich Ihre Kunden/die Hauptabnehmer Ihrer Leistungen?

Zu beruflicher Entwicklung

- Welche Funktionen kann eigentlich ein Werker übernehmen, der zusätzlich zu seiner Tätigkeit noch eine andere Aufgabe übernehmen möchte? (Zusatzfunktion)
- Angenommen, ein Werker möchte sich von seiner aktuellen Stelle aus weiterentwickeln. Welche Möglichkeiten hat er dann?
- Woher wissen die Werker eigentlich, welche Entwicklungsmöglichkeiten es gibt? D. h. welche Zusatzfunktion man übernehmen kann, welche Entwicklungswege es gibt?

²²⁹ Betriebsintern ist der Begriff Werker bei den Führungskräften umstritten, während die Werker selbst kaum Probleme hiermit haben bzw. wie auch andere Unternehmensangehörige diesen Begriff nutzen.

- Stellen Sie sich mal bitte vor: ein Werker interessiert sich für eine bestimmte Zusatzfunktion oder für einen bestimmten Entwicklungsweg. Er möchte wissen, welche Anforderungen dafür zu erfüllen sind. Inwiefern sind Anforderungen hierfür vom Bereich festgelegt?
- Wie ist es eigentlich, wenn Stellen neu- oder nachbesetzt werden – wie läuft das ab? Woher/inwiefern wissen die Werker, nach welchem Prinzip Stellen besetzt werden?

Zu Lernen/Kompetenzentwicklung

- Welche Lern-/Kompetenzentwicklungsangebote gibt es eigentlich für die Werker?
- Inwiefern/wie unterstützt Ihr Bereich, dass die Werker Lern-/Kompetenzentwicklungsangebote nutzen?
- Wovon hängt es ab, dass Ihr Bereich die Nutzung von Lern-/Kompetenzentwicklungsangeboten durch Werker unterstützt?
- Wie ist es eigentlich: Müssen Werker auch bestimmte Lern-/Kompetenzentwicklungsangebote nutzen? (Pflicht, an bestimmten Lern-/Kompetenzentwicklungsmaßnahmen teilzunehmen?)
- Inwiefern haben die Werker die Möglichkeit, selbst entsprechende Aktivitäten vorzuschlagen (oder zu organisieren)?
- Inwiefern werden die Werker über Lern-/Kompetenzentwicklungsangebote informiert?
- Wie/wo können sich Werker selber informieren über Angebote?

Zu Kommunikation

- Worüber werden die Werker eigentlich grundsätzlich informiert?
- Wie können sich die Werker selbst über Bereichs-/Unternehmensentwicklungen informieren?
- Inwiefern wird den Werkern eigentlich verdeutlicht, welche Bedeutung ihre Tätigkeit/Leistung hat? (Für den Bereich, für die Wertschöpfungskette)

Zu Handlungschancen und Verantwortung

- Inwiefern sind die Werker bei Ihrer Tätigkeit eigentlich an einen festen Arbeitsplatz gebunden?
- Welche Handlungsspielräume haben Werker eigentlich? (Bsp. Problemlösungen)
- Wie sieht eine typische Schicht eines Workers aus? (Wer arbeitet im Schichtsystem)
- Wofür übernehmen Werker eigentlich alles Verantwortung?
- Wem gegenüber haben sie sich zu verantworten?

- Wofür können sie Verantwortung übernehmen?

Zu Vertrauen und Wertschätzung

- Wieviel Zeit haben Werker eigentlich, um sich in neue Aufgaben einzuarbeiten? (Informelle Gesetze?)
- Inwiefern/wie erhalten Werker Rückmeldungen über Ihre Leistungen?
- Fakultativ: Wie ist das eigentlich – inwiefern wird darauf geachtet, dass Werker immer die gleichen Ansprechpartner für Arbeitsbelange, Lernthemen, Entwicklungsthemen haben?

Zu Beteiligungsmöglichkeiten

- Wie werden eigentlich Entscheidungen getroffen, die die Werker betreffen?

Zur Arbeitsorganisation

- Wie würden Sie eigentlich die Tätigkeitsanforderungen der Werker beschreiben? (z. B. Unterschied An-/Ungelernte)
- Welche Arbeitsorganisation haben sie in der Fertigung? (Einzel-/Team-/Gruppenarbeit?)
- Beschreiben sie mir doch bitte mal die Merkmale von Team-/Gruppenarbeit!

Zu Veränderungen des Produktionsbereichs

- Welche wichtigen Veränderungen gab es im Bereich innerhalb der letzten zwei Jahre? Inwiefern wurden die Werker hierüber informiert?
- Welche wichtigen Veränderungen wird es im Bereich innerhalb der nächsten zwei Jahre voraussichtlich geben? Inwiefern wurden die Werker hierüber informiert?

Zu dem Produktionsbereich (zügig stichpunktartig abfragen)

- Taktgebundene Tätigkeiten (Mögliche Frageformulierung: Inwiefern gibt es im Produktionsbereich taktgebundene Tätigkeiten? Prozentualer Anteil?)
- Fertigungsform (Mögliche Frageformulierung: In welcher Fertigungsform wird gefertigt?)
- Maschinen und Anlagen (Mögliche Frageformulierung: Welche Arten von Maschinen und Anlagen gibt es im Produktionsbereich?)
- Entgeltregelungen Mitarbeiter, speziell Werker (Mögliche Frageformulierung: Welche Entgeltregelungen haben die Werker?)
- Anzahl Mitarbeiter, davon Anzahl Werker (Mögliche Frageformulierung: Wie hoch ist die Anzahl der Mitarbeiter?)

Leitfaden (Interviewtermin 2)

Zu beruflicher Entwicklung

- Wie ist eigentlich die übliche (berufliche) Entwicklung eines Werkers in seiner Unternehmens-/Werkszugehörigkeit? (Wovon hängt es ab? Rolle des Alters)?
- Wie sieht es eigentlich aus mit den Chancen darauf, weitere Entwicklungsschritte zu gehen?
- Inwiefern/wie wird kommuniziert, welche Chancen Werker auf bestimmte Entwicklungsschritte haben?
- Inwiefern wird eigentlich Wert darauf gelegt, dass Werker ihre weitere Entwicklung reflektieren und sie auch aus eigenen Stücken gestalten?

Zu Lernen/Kompetenzentwicklung

- Inwiefern wird Wert darauf gelegt, die Tätigkeitsanforderungen oder Anforderungen des Bereiches zu reflektieren?
- Wie wird kontinuierliches Lernen überhaupt in Ihrem Bereich gegenüber den Werkern thematisiert?

Zu Kommunikation

- Inwiefern fördert Ihr Bereich eigentlich, dass sich Werker über tätigkeitsrelevante Themen austauschen? (Bedeutung des Austauschs?)
- Inwiefern fördert Ihr Bereich, dass sich Werker über lernrelevante Themen austauschen? (Bedeutung des Austauschs?)
- Und inwiefern fördert Ihr Bereich, dass sich Werker über entwicklungsrelevante Themen austauschen? (Bedeutung des Austauschs?)
- Wie würden Sie die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Werkern beschreiben?

Zu Handlungschancen

- Welche Rolle spielt eigentlich das Thema Anforderungswechsel bei Werkertätigkeiten?
- Und welche Rolle spielt das Thema Aufgabenerweiterung/Aufgabenbereicherung bei Werkern?
- Wie würden Sie eigentlich den Umgang mit Fehlern beschreiben, d. h. die Fehlerkultur? (Allgemein? In Team/Gruppe?)

Zu Vertrauen und Wertschätzung

- Wie geht man eigentlich mit dem Thema Beschäftigungsaussichten um – inwiefern wird darüber gesprochen?

- Fakultativ: Was passiert, wenn Werker bspw. für die Einarbeitung in eine neue Aufgabe länger als vorgesehen brauchen?

Zu Verantwortung

- Wie ist es eigentlich, wenn Verantwortung zu übernehmen ist: Von wem kann die Initiative ausgehen? (Von wem geht die Initiative aus?)
- Wovon hängt es ab, ob ein Werker Verantwortung erhält?
- Fakultativ: Inwiefern wird versucht, Werker an (mehr) Verantwortung heranzuführen?

Zu Beteiligungsmöglichkeiten

- Welche Einflussmöglichkeiten haben Werker, wenn es um ihre Arbeitsbedingungen geht?
- Welche Einflussmöglichkeiten haben Werker, wenn es um ihre Lern-/Kompetenzentwicklungsbedingungen geht?
- Fakultativ: Wenn Konflikte in den Teams/Gruppen auftreten, welche sind das bspw.? Wie wird üblicherweise mit Konflikten umgegangen? (Bspw. innerhalb der Teams/Gruppen)

Zur Arbeitsumgebung (strukturelle Gegebenheiten rund um den Arbeitsplatz)

- Welche Räume gehören zu den Arbeitsbereichen der Werker? (Ausstattung)

Fakultativ

- Wo sind die Räume der direkten Vorgesetzten?
- Wo sind die Räume der Ansprechpartner für Qualifizierungsfragen?
- Welchen Zusammenhang sehen Sie zwischen der Arbeitsumgebung der Werker und ihren Aktivitäten zur Weiterentwicklung?
- Und welchen Einfluss hat Ihrer Meinung nach die Arbeitsumgebung auf Lern-/Kompetenzentwicklungsaktivitäten der Werker?
- Welchen Zusammenhang sehen Sie zwischen der Arbeitsumgebung der Werker und ihren Aktivitäten zur Weiterentwicklung?
- Was meinen Sie, wie die Arbeitsumgebung die Kommunikation der Mitarbeiter beeinflusst?
- Welchen Einfluss hat Ihrer Meinung nach die Arbeitsumgebung darauf, wie die Tätigkeiten ausgeübt werden?

Möchten Sie noch etwas ergänzen, was noch nicht angesprochen wurde? Vielen Dank für Ihre Teilnahme. Sie haben mir sehr geholfen. Ich hoffe, dass es Ihnen Spaß gemacht hat, teilzunehmen. Wie war es denn für Sie?

Tab. 7: Kurzfragebogen zu persönlichen Angaben der Experten (eigene Darstellung)

Persönliche Angaben zu Experten (bitte ankreuzen)				
Geschlecht		Weiblich		Männlich
Zugehörigkeit zu dem Bereich (in Jahren) ²³⁰		0 bis 5		> 5
Zugehörigkeit zu dem Werk (in Jahren)		0 bis 5		> 5
Aktuelle Funktion: Dauer der Ausübung (in Jahren)		0 bis 5		> 5
Berufliche Qualifikation		Branchen-fremd		Branchen-spezifisch

²³⁰ Die Frage wurde nur den Produktionsexperten gestellt, nicht den Personalexperten.

A.6.2 Gruppendiskussion mit direkten Vorgesetzten der Werker

Vorbemerkung

Ich freue mich sehr, dass Sie sich alle die Zeit genommen haben, um an dieser Gruppendiskussion teilzunehmen. Diese Gruppendiskussion ist ja Teil meiner Doktorarbeit. Das Ziel der Arbeit ist es, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wodurch die Lern- und Entwicklungsaktivitäten von Werkern hier im Werk (stadt y) beeinflusst werden.

Wichtig ist mir für diese Diskussion, dass Sie Ihre Meinungen, Wahrnehmungen und Erfahrungen frei heraussagen, d. h. sagen Sie einfach, ohne lange zu überlegen, woran Sie denken, und überlegen Sie nicht lange, wie Sie etwas sagen! Haben Sie keine Angst davor, dass Sie etwas Falsches sagen könnten, es gibt keine falschen oder richtigen Aussagen! Und: Für mich ist jede Meinung hier wichtig! Ich werde die Gruppendiskussion moderieren. Ich werde nicht mitdiskutieren, da ich an Ihnen interessiert bin.

Abschließend noch einige Hinweise: Wie sie ja wissen, ist Ihre Unterstützung absolut freiwillig. Ich werde das Gespräch auf Band aufnehmen, Angaben wie Personen-, Orts-, Straßennamen werden verändert, d. h. anonymisiert. Und: Wenn Sie zu einer Frage oder einem Thema nichts sagen möchten, ist das völlig in Ordnung. Und auch wenn Sie sich über eine Frage wundern, sprechen Sie mich einfach direkt an.

Haben Sie noch Fragen? Wenn Sie nun einverstanden sind mit der Aufnahme, fangen wir einfach an.

Tab. 8: Leitfaden der Gruppendiskussionen mit den direkten Vorgesetzten der Werker (eigene Darstellung)

Leitfaden Gruppendiskussion mit direkten Vorgesetzten der Werker	
Thematischer Auftakt	Nachfrage/Beispiel für Inhalte
<p>„Beschäftigungsfähigkeit“ ist ja ein Begriff, der mittlerweile öfter mal zu hören ist, sei es in der Presse oder auch hier bei (firma x). (firma x) z. B. sagt ja in seinen Betriebsvereinbarungen zum (betriebliche strategie), dass es ein Ziel ist, die Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft weiterzuentwickeln. Jetzt haben Sie es ja vielleicht schon einmal erlebt (oder wenn nicht, dann stellen Sie es sich doch mal vor), dass einer der Werker zu Ihnen kommt und sagt „Du, der Manni vom Betriebsrat, der hat vorhin von „Beschäftigungsfähig sein“ geredet. Ich kann damit nichts anfangen. Jetzt sag Du doch mal, was bedeutet das denn?“</p> <p>Ja, was haben Sie Ihrem Mitarbeiter da gesagt bzw. was würden Sie ihm sagen, wenn er Sie fragen würde?</p>	<p>Geltungsbereich von Beschäftigungsfähigkeit, bspw.: Für wen gilt, was Sie unter Beschäftigungsfähigkeit verstehen?</p>
Evtl. keine Erzählaufforderung mehr erforderlich!	
<p>Anschließend sagt der Werker „Ja, und wie wird man das, ‚beschäftigungsfähig‘? Sag’ doch mal!“ Ja – was würden Sie ihm dann erzählen?</p>	<p>Bspw.: Aktivitäten (Lernen, Kompetenzentwicklung, berufliche Entwicklung); Struktur des Vorgehens: Plan, Do, Check, Act; Orientierung der Aktivitäten (Ziele); Selbst-/Fremdsorge</p>
Evtl. keine Erzählaufforderung mehr erforderlich!	
<p>Wenn ich jetzt an Ihre Werker denke, frage ich mich, wie diese wohl mit ihrer Beschäftigungsfähigkeit umgehen. Wie schätzen Sie denn ihren Umgang damit ein? Beschreiben Sie mir das doch bitte mal.</p>	<p>Wie sind eigentlich Unterschiede in diesen Umgangsweisen, die sie gerade beschrieben haben, ihrer Ansicht nach begründet? Bspw.: Alter, (Aus-)Bildung, Herkunft</p>
Abschlussfrage	
<p>Ich würde jetzt die Diskussion schließen. Möchten Sie noch etwas ergänzen, was noch nicht angesprochen wurde? Ich danke Ihnen für Ihre Teilnahme an der Gruppendiskussion. Sie haben mir sehr geholfen. Ich hoffe, dass es Ihnen Spaß gemacht hat, teilzunehmen. Jetzt würde ich gern abschließend wissen, wie die Gruppendiskussion für Sie war?</p>	

Tab. 9: Kurzfragebogen zu persönlichen Angaben der direkten Vorgesetzten der Werker (eigene Darstellung)

Persönliche Angaben zu direkten Vorgesetzten der Werker (bitte ankreuzen)				
Geschlecht	<input type="checkbox"/>	Weiblich	<input type="checkbox"/>	Männlich
Zugehörigkeit zu dem Bereich (in Jahren)	<input type="checkbox"/>	0 bis 5	<input type="checkbox"/>	> 5
Zugehörigkeit zu dem Werk (in Jahren)	<input type="checkbox"/>	0 bis 5	<input type="checkbox"/>	> 5
Dauer der Ausübung dieser Funktion (in Jahren)	<input type="checkbox"/>	0 bis 5	<input type="checkbox"/>	> 5
Anzahl der Teams/Gruppen, für die Verantwortung besteht	<input type="checkbox"/>	0 bis 5	<input type="checkbox"/>	> 5
Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter je Team/Gruppe, für die Verantwortung besteht	<input type="checkbox"/>	1 bis 10	<input type="checkbox"/>	> 10

A.6.3 Gruppendiskussion mit Werkern

Vorbemerkung

Ich freue mich sehr, dass Ihr Euch alle die Zeit genommen habt, um an dieser Gruppendiskussion teilzunehmen. Diese Diskussion ist ja Teil meiner Doktorarbeit, und mit Eurer Teilnahme helft ihr mir und dem Werk (stadt y) dabei, langfristig die Personalentwicklung hier im Werk zu unterstützen und zur Umsetzung der Ziele des (firma x)-Strategie beizutragen.

In der Diskussion geht es um das Thema Beschäftigung. Dabei bin ich sehr interessiert an Euren Meinungen, Wahrnehmungen, Einstellungen und Erfahrungen zu dem Thema. Sagt einfach, ohne lange zu überlegen, woran Ihr denkt! Habt keine Angst davor, etwas Falsches zu sagen, denn es gibt keine falschen oder richtigen Aussagen! Alles ist richtig. Und für mich ist jede einzelne Meinung hier wichtig! Und wenn Ihr zu einer Frage oder einem Thema nichts sagen möchtet, ist das völlig in Ordnung. Und wenn Ihr Euch über eine Frage wundert, sprecht mich einfach darauf an.

Ich werde die Gruppendiskussion moderieren. Ich werde nicht mitdiskutieren, da ich an Euch und Euren Meinungen interessiert bin. Das ist mein Kollege, er unterstützt mich hier organisatorisch und gibt mir anschließend Feedback.

Noch einige Hinweise zum Thema Datenschutz: Wie Ihr ja wisst, ist Eure Teilnahme absolut freiwillig. Ich werde das Gespräch auf Band aufnehmen, Angaben wie Personen-, Orts-, Straßennamen werden verändert, d. h. anonymisiert. Nach der Diskussion gebe ich Euch noch einen Zettel mit einigen Fragen zu Eurer Person, d. h. zu Geschlecht, Alter etc., man wird Euch anhand der Angaben nicht erkennen können. Ihr erhaltet auch einen Informationsbrief zum Thema Datenschutz sowie eine Einverständnis-Erklärung. Euer Einverständnis brauche ich, damit ich die Daten aus der Diskussion verwenden und auswerten darf.

Habt Ihr noch Fragen? Wenn Ihr nun einverstanden seid mit der Aufnahme, fangen wir an.

Tab. 10: Leitfaden der Gruppendiskussionen mit Werkern (eigene Darstellung)

Leitfaden Gruppendiskussion mit Werkern			
Thematischer Auftakt	Mögliche Inhalte	Aufrechterhaltung/Nachfragen	
Bitte stellt Euch mal Folgendes vor: Ich bin Eure neue Kollegin und habe heute meinen ersten Arbeitstag hier. Den Arbeitsvertrag kenn ich ja schon, aber ansonsten habe ich absolut keine Ahnung, wie es hier auf der Arbeit alles so läuft. Welche Erfahrungen habt Ihr denn so gemacht, wie es hier auf der Arbeit alles so läuft. Erzählt mir als Eurer neuen Kollegin das doch mal!	Prozesse, Praktiken etc. Verständnis/Bezugsrahmen von ‚so laufen‘ Akteure (Betriebsrat, Personalabteilung, Vorgesetzte, Mitarbeiter etc.) Rollenverständnis (Mitarbeiter, andere) Relevanz Arbeitsvertrag bzw. (ungeschriebene) Regeln	Und sonst, was fällt Euch da noch so an Beispielen ein, wie das hier so läuft?	
		Fit für die Arbeit sein Berufliche Entwicklung auf andere Stellen, in andere Positionen Zukünftige Beschäftigung	Was kann (firma x) da eigentlich so von Euch erwarten [aufgrund irgendeiner Art von Abmachung, die Ihr hier mit (firma x)] getroffen habt)? Was könnt Ihr dafür so erwarten von (firma x) [aufgrund irgendeiner Art von Abmachung, die Ihr hier getroffen habt mit (firma x)]?
Eventuell Übergang ohne zusätzliche Erzählaufforderung!			
Wie habt Ihr eigentlich rausgefunden, wie es hier auf der Arbeit alles so läuft?	Beobachtung/Interpretation Prozesse, Praktiken (z. B. Human Resources) Verhalten, Signale betrieblicher Akteure/Institutionen (Betriebsrat, Personalabteilung, Vorgesetzte, Mitarbeiter etc.) Erfahrungen anderer Personen	Welche (Schlüssel-)Erlebnisse fallen Euch da ein?	
		Fit für die Arbeit sein Berufliche Entwicklung auf andere Stellen, in andere Positionen Zukünftige Beschäftigung	Wie habt Ihr da eigentlich rausgefunden, wie das hier so läuft zwischen Euch und (firma x)? (vgl. oben: Erwartung aufgrund Abmachung)
Gab's schon mal Situationen auf der Arbeit, in denen Ihr gedacht habt „Mensch, das lief jetzt von (firma x) aus aber doch anders, als es abgemacht war!“? Was waren das denn so für Situationen?	Themen (Weiterbildung, berufliche Veränderung etc.) (Minder-/Über-)Erfüllung Konsequenzen für eigene Versprechen bezüglich Verhalten	Was genau lief da anders als abgemacht? Woran habt Ihr gemerkt, dass es anders lief als abgemacht? Wie seid Ihr damit umgegangen, dass es anders lief als abgemacht? Welche Abmachungen waren Euch denn wichtig? Und warum?	
Ja, von meiner Seite aus wäre es das dann. Gibt es noch von Euch noch etwas, was bisher noch nicht angesprochen wurde und Euch wichtig ist? Ich danke Euch vielmals für Eure Teilnahme. Ihr habt mir sehr geholfen! Ich hoffe, dass es Euch Spaß gemacht hat.			

Tab. 11: Kurzfragebogen zu persönlichen Angaben der Werker (eigene Darstellung)

Persönliche Angaben (bitte ankreuzen)						
Geschlecht		Weiblich		Männlich		
Alter		Jünger als 50 Jahre		50 Jahre oder älter		
Schulabschluss		Mittlerer Schulabschluss (Realschulabschluss)		Niedrigerer Schulabschluss als Realschulabschluss		Höherer Schulabschluss als Realschulabschluss
Ausbildungsabschluss		Bereich Metall und Elektro		Anderer Bereich als Metall und Elektro		Kein Ausbildungsabschluss
Zugehörigkeit zu dem Werk		0 bis 5 Jahre		Länger als 5 Jahre		
Zugehörigkeit zu dem Bereich		0 bis 5 Jahre		Länger als 5 Jahre		
Ausübung der aktuellen Tätigkeit		0 bis 5 Jahre		Länger als 5 Jahre		

Literaturverzeichnis

Ach, Narziß (1935). *Analyse des Willens*. Berlin, Wien: Urban & Schwarzenberg.

Achtenhagen, Frank & Lempert, Wolfgang (2000). Kurzfassung des Berichts und des Programms „Lebenslanges Lernen“. In *Frank Achtenhagen & Wolfgang Lempert* (Hrsg.): *Lebenslanges Lernen im Beruf. Seine Grundlegung im Kindes- und Jugendalter*. Opladen: Leske + Budrich, 11-29.

ADM Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V., ASI Arbeitsgemeinschaft Sozialwissenschaftlicher Institute e.V., BVM Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e.V. & D.G.O.F. Deutsche Gesellschaft für Online-Forschung e.V. (2006). Richtlinie für die Aufzeichnung und Beobachtung von Gruppendiskussionen und qualitativen Einzelinterviews. http://www.adm-ev.de/fileadmin/user_upload/PDFS/R01_D.pdf. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.

Albert, Michel (1992). *Kapitalismus contra Kapitalismus*. Paris: Campus Verlag.

Alheit, Peter (2008). Lebenslanges Lernen und soziales Kapital. In *Heidrun Herzberg* (Hrsg.): *Lebenslanges Lernen. Theoretische Perspektiven und empirische Befunde im Kontext der Erwachsenenbildung*. Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles: Peter Lang, 13-30.

Apel, Helmut & Fertig, Michael (2009). Operationalisierung von „Beschäftigungsfähigkeit“ – ein methodischer Beitrag zur Entwicklung eines Messkonzepts. In *Zeitschrift für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. 42/1, 5-28.

Argyris, Chris (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood: Dorsey Press.

Arnold, John & Cohen, Laura (2008). The psychology of careers in industrial and organizational settings: a critical but appreciative analysis. In *Gerard P. Hodgkinson & J. Kevin Ford* (Hrsg.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Band 23. Chichester: John Wiley & Sons, 1-44.

Arocena, Pablo, Núñez, Imanol & Villanueva, Mikel (2007). The effect of enhancing workers employability on small and medium enterprises: evidence from Spain. In *Small Business Economics*. 29/1, 191-201.

- Arthur, Michael B., Hall, Douglas T. & Lawrence, Barbara S.* (1989). Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In *Michael B. Arthur, Douglas T. Hall & Barbara S. Lawrence* (Hrsg.): Handbook of career theory. New York, Port Chester, Melbourne, Sidney: Cambridge University Press, 7-25.
- Atkinson, John* (1984). Manpower strategies for flexible organisations. In *Personnel Management*. 16/8, 28-31.
- Backes-Gellner, Uschi, Mure, Johannes & Tuor, Simone N.* (2007). The puzzle of non-participation in continuing training – an empirical study of chronic vs. temporary non-participation. In *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*. 42/2-3, 295-311.
- Baethge-Kinsky, Volker, Holm, Ruth & Tullius, Knut* (2006). Dynamische Zeiten – langsamer Wandel: Betriebliche Kompetenzentwicklung von Fachkräften in zentralen Tätigkeitsfeldern der deutschen Wirtschaft. Schlussbericht des Forschungsvorhabens: „Kompetenzentwicklung in deutschen Unternehmen. Formen, Voraussetzungen und Veränderungsdynamik“. FKZ: LK 600.03. Göttingen. http://www.sofi-goettingen.de/index.php?id=584&no_cache=1&tx_drblob_pi1. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Baethge, Martin* (1991). Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In *Soziale Welt*. 42/1, 6-19.
- Baethge, Martin, Achtenhagen, Frank, Arends, Lena, Babic, Edwin, Baethge-Kinsky, Volker & Weber, Susanne* (2006). Berufsbildungs-PISA. Machbarkeitsstudie. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.
- Baethge, Martin & Baethge-Kinsky, Volker* (1995). Ökonomie, Technik, Organisation: Zur Entwicklung von Qualifikationsstruktur und qualitativem Arbeitsvermögen. In *Rolf Arnold & Antonius Lipsmeier* (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung. Opladen: Leske + Budrich, 142-156.
- Baethge, Martin & Baethge-Kinsky, Volker* (1998). Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? – Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration. In *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. 31/3, 461-472.
- Baethge, Martin & Baethge-Kinsky, Volker* (Hrsg.) (2004a). Der ungleiche Kampf um das lebenslange Lernen. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.

- Baethge, Martin & Baethge-Kinsky, Volker* (2004b). Der ungleiche Kampf um das lebenslange Lernen: Eine Repräsentativ-Studie zum Lernbewusstsein und -verhalten der deutschen Bevölkerung. In *Martin Baethge & Volker Baethge-Kinsky* (Hrsg.): Der ungleiche Kampf um das lebenslange Lernen. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann, 7-200.
- Baethge, Martin, Baethge-Kinsky, Volker & Kupka, Peter* (1998). Facharbeit – Auslaufmodell oder neue Perspektive? In *SOFI-Mitteilungen*. 26, 81-98.
- Bal, P. Matthijs, Jansen, Paul G. W., van der Velde, Mandy E. G., de Lange, Annet H. & Rousseau, Denise M.* (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. In *Journal of Vocational Behavior*. 76/3, 474-486.
- Bamberg, Michael* (2011). Narrative practice and identity navigation. In *James A. Holstein & Jaber F. Gubrium* (Hrsg.): Varieties of narrative analysis. London: Sage Publications, 99-124.
- Bangali, Lucy, Fuchs, Gerhard & Hildenbrand, Markus* (2006). Innovative Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg. Abschlussbericht des Projektes „Qualifikationsbedarf in Industrie und Handwerk der Metall- und Elektrobranche“. Tübingen. http://www.fatk.uni-tuebingen.de/files/beschaefigungsfaeahigkeit_ba-wue.pdf. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Barney, Jay B. & Lawrence, Barbara S.* (1989). Pin stripes, power ties and personal relationships: the economics of career strategy. In *Michael B. Arthur, Douglas T. Hall & Barbara S. Lawrence* (Hrsg.): Handbook of career theory. New York, Port Chester, Melbourne, Sidney: Cambridge University Press, 417-436.
- Bechtle, Günter & Sauer, Dieter* (2003). Postfordismus als Inkubationszeit einer neuen Herrschaftsform. In *Klaus Dörre & Bernd Röttger* (Hrsg.): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg: VSA-Verlag, 35-54.
- Beck, Ulrich* (1983). Jenseits von Stand und Klasse? Soziale Ungleichheiten, gesellschaftliche Individualisierungsprozesse und die Entstehung neuer sozialer Formationen und Identitäten. In *Reinhard Kreckel* (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt. Göttingen: Schwartz & Co.

- Beck, Ulrich* (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beck, Ulrich, Brater, Michael & Daheim, Hansjürgen* (1980). *Soziologie der Arbeit und der Berufe. Grundlagen, Problemfelder, Forschungsergebnisse*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Becker, Gary S.* (1962). Investment in human capital: a theoretical analysis. In *Journal of Political Economy*. 70/5, 9-49.
- Beckmann, Jürgen & Heckhausen, Heinz* (2010). Motivation durch Erwartung und Anreiz. In *Jutta Heckhausen & Heinz Heckhausen* (Hrsg.): *Motivation und Handeln*. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, 105-143.
- Bela, Daniel, Kettner, Anja & Rebien, Martina* (2010). Ein-Euro-Jobber aus Sicht der Betriebe. Viele sind fit für den Arbeitsmarkt. IAB Kurzbericht. Aktuelle Analysen und Kommentare aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nr. 5/2010. <http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb0510.pdf>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Bernhardsson, Nils* (2009). Employability als Erfahrungsprozess im Unternehmen. In *Michael Göhlich, Susanne Maria Weber & Stephan Wolff* (Hrsg.): *Organisation und Erfahrung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 159-169.
- Bernhardsson, Nils, Niermann, Kerstin, Diehl, Thomas & Fuhr, Thomas* (2010). Beschäftigungsfähigkeit als Thema betrieblicher Weiterbildung. Untersuchungen zu einem partizipativen Umgang mit betrieblichen Anforderungen an Beschäftigungsfähigkeit. In *Christiane Hof, Joachim Ludwig & Burkhard Schäffer* (Hrsg.): *Erwachsenenbildung im demographischen und sozialen Wandel. Dokumentation der Jahrestagung der Sektion Erwachsenenbildung der Deutschen Gesellschaft für Erwachsenenbildung vom 24. bis 26. September 2009 an der Hochschule für Philosophie München, der Ludwig-Maximilians-Universität München und der Universität der Bundeswehr München*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren, 144-154.

- Bernhardt, Janine, Köhler, Christoph, Loudovici, Kai, Dittrich, Simon, Pineda de Castro, Marcela, Sittig, Christina & Spiller, Sandra* (2007). „Generalisierung von Unsicherheit?“ Ergebnisse einer qualitativen Beschäftigtenbefragung. In *Christoph Köhler & Kai Loudovici* (Hrsg.): Beschäftigungssysteme, Unsicherheit und Erwerbsorientierungen. Theoretische und empirische Befunde. SFB 580 Mitteilungen. Nr. 22. Jena, Halle: Sonderforschungsbereich 580, „Beschäftigungssysteme, Unsicherheit und Erwerbsorientierungen“, 96-184.
- Bilger, Frauke & von Rosenblatt, Bernhard* (2011a). Aktuelle Entwicklung: Trends in verschiedenen Bevölkerungsgruppen. In *Bernhard von Rosenblatt & Frauke Bilger* (Hrsg.): Weiterbildungsbeteiligung 2010. Trends und Analysen auf Basis des deutschen AES. Bielefeld: Bertelsmann, 61-69.
- Bilger, Frauke & von Rosenblatt, Bernhard* (2011b). Weiterbildungsverhalten in Deutschland. AES 2010 Trendbericht. Bundesministerium für Bildung und Forschung. Bonn, Berlin. http://www.bmbf.de/pub/trendbericht_weiterbildungsverhalten_in_deutschland.pdf.
Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Blancke, Susanne, Roth, Christian & Schmidt, Josef* (2000). Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt. Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft. Eine Konzept- und Literaturstudie. Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Arbeitsberichte der Akademie. Nr. 157. Stuttgart. <http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2004/1716/pdf/AB157.pdf>.
Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Blumer, Herbert* (2004). Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In *Jörg Strübing & Bernt Schnettler* (Hrsg.): Methodologie interpretativer Sozialforschung. Klassische Grundlagentexte. Konstanz: UVK, 321-385.
- Bogner, Alexander & Menz, Wolfgang* (2009a). Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In *Alexander Bogner, Beate Littig & Wolfgang Menz* (Hrsg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. 3., grundlegend überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 61-98.

- Bogner, Alexander & Menz, Wolfgang* (2009b). Experteninterviews in der qualitativen Sozialforschung. Zur Einführung in eine sich intensivierende Methodendebatte. In *Alexander Bogner, Beate Littig & Wolfgang Menz* (Hrsg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. 3., grundlegend überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 7-31.
- Bohnsack, Ralf* (1989). Generation, Milieu und Geschlecht. Opladen: Leske + Budrich.
- Bohnsack, Ralf* (1997). „Orientierungsmuster“: Ein Grundbegriff qualitativer Sozialforschung. In *Folkert Schmidt* (Hrsg.): Methodische Probleme der empirischen Erziehungswissenschaft. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren, 49-61.
- Bohnsack, Ralf* (2010). Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. 8. Auflage. Opladen, Farmington Hills: Barbara Budrich.
- Bohnsack, Ralf & Schäffer, Burkhard* (2001). Gruppendiskussionsverfahren. In *Theo Hug* (Hrsg.): Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? Band 2. Einführung in die Forschungsmethodik und Forschungspraxis. Baltmannsweiler: Schneider, 324-341
- Bollérot, Patrick* (2001). Arbeitnehmer und Arbeitgeber: Zwei Akteure der Beschäftigungsfähigkeit. In *Patricia Weinert, Michèle Baukens, Patrick Bollérot, Marina Pineschi-Gapenne & Ulrich Walwei* (Hrsg.): Beschäftigungsfähigkeit: Von der Theorie zur Praxis. Bern, Berlin, Bruxelles: Peter Lang, 81-132.
- Boltanski, Luc & Chiapello, Ève* (2006). Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK.
- Bosch, Gerhard* (2002). Employability, lebenslanges Lernen und die Rolle des Staates. Gekürzte Fassung eines Vortrags auf dem Soziologentag 2002 in Leipzig. In Gewerkschaftliche Monatshefte [Elektronische Version]. 53/12, 688-697. <http://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/2002/2002-12-a-688.pdf>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Brandstätter, Veronika & Schnelle, Jessica* (2007). Motivationstheorien. In *Heinz Schuler & Karlheinz Sonntag* (Hrsg.): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen, Bern, Wien: Hogrefe, 51-58.
- Braverman, Harry* (1979). Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century. Trivandrum: Social Scientist Press.

- Briscoe, Jon P., Hall, Douglas T. & Frautschy DeMuth, Rachel L.* (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. In *Journal of Vocational Behavior*. 69/1, 30-47.
- Bröckling, Ulrich* (2007). Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Brockmann, Michaela, Clarke, Linda, Winch, Christopher, Hanf, Georg, Méhaut, Philippe & Westerhuis, Anneke* (2011a). Introduction: cross-national equivalence of skills and qualifications across Europe? In *Michaela Brockmann, Linda Clarke, Christopher Winch, Georg Hanf, Philippe Méhaut & Anneke Westerhuis* (Hrsg.): Knowledge, skills and competence in the european labour market. What's in a vocational qualification? London, New York: Routledge, 1-21.
- Brockmann, Michaela, Clarke, Linda, Winch, Christopher, Hanf, Georg, Méhaut, Philippe & Westerhuis, Anneke* (Hrsg.) (2011b). Knowledge, skills and competence in the european labour market. What's in a vocational qualification? London, New York: Routledge.
- Brussig, Martin, Walter, Thomas, Knuth, Matthias & Boockmann, Bernhard* (2010). Die Veränderung individueller Beschäftigungsfähigkeit durch arbeitsmarktpolitische Intervention. Eine empirische Analyse für ALG II-Beziehende. In *Sozialer Fortschritt*. 59/10-11, 279-289.
- Bundesagentur für Arbeit* (2011). Klassifikation der Berufe 2010. Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Bundesagentur für Arbeit* (2012). Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Arbeitslosigkeit im Zeitverlauf Juli 2012.
http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&sqi=2&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fstatistik.arbeitsagentur.de%2FStatischer-Content%2FStatistik-nach-Themen%2FZeitreihen%2FGenerische-Publikationen%2FArbeitslosigkeit-Deutschland-Zeitreihe.xls&ei=Pp5PUMCCFLTP4QT3x4HIAg&usg=AFQjCNHYNo0_IVa6L8ZULulaAltt6iEZw. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung* (2009). Berufsbildungsbericht 2009. Bonn.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung* (2010). Berufsbildungsbericht 2010. Bonn.

- Bundesministerium für Bildung und Forschung* (2012). Berufsbildungsbericht 2012. Bonn.
- Buttler, Friedrich* (1986). Regulierung und Deregulierung der Arbeitsbeziehungen. In *Friedrich Buttler, Heinz-Dieter Hardes & Alfred Klose* (Hrsg.): Sozialpolitik in der Beschäftigungskrise II. Band 152/II. Berlin: Duncker & Humblot.
- Carley, Mark & Suri, Oliver* (1993). Atypische Beschäftigung in Großbritannien. In WSI-Mitteilungen. 46/9, 600-609.
- Cerdin, Jean Luc & Bird, Allen* (2008). Careers in a global context. In *Michael M. Harris* (Hrsg.): Handbook of Research in International Human Resource Management. New York, London: Lawrence Erlbaum Associates, 207-227.
- Clement, Ute & Lacher, Michael* (2006). Standardisierung von Arbeitsprozessen – Standardisierung der Kompetenzen? In *Ute Clement & Michael Lacher* (Hrsg.): Produktionssysteme und Kompetenzerwerb. Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 7-13.
- Commission of the European Communities* (2000). A memorandum on lifelong learning. SEC(2000) 1832. Brüssel. <http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/memorandumeng.pdf>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Conway, Neil & Briner, Rob B.* (2009). Fifty years of psychological contract research: what do we know and what are the main challenges? In *Gerard P. Hodgkinson & J. Kevin Ford* (Hrsg.): International Review of Industrial and Organizational Psychology. 24. Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons, 71-130.
- Conze, Werner* (1994). Beruf. In *Otto Brunner, Werner Conze & Reinhart Koselleck* (Hrsg.): Geschichtliche Grundbegriffe: historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland. Band 1, A-D. 4. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta, 490-507.
- Cordery, John L.* (1989). Multi-skilling: a discussion of proposed benefits of new approaches to labour flexibility within enterprises. In *Personnel Review*. 18/3, 13-22.

- Corsten, Michael & Hillmert, Steffen* (2001). Projekt Ausbildungs- und Berufsverläufe der Geburtskohorten 1964 und 1971 in Westdeutschland. Qualifikation, Berufseinstieg und Arbeitsmarktverhalten unter Bedingungen erhöhter Konkurrenz. Was prägt Bildungs- und Erwerbsverläufe in den achtziger und neunziger Jahren? Ausbildungs- und Berufsverläufe der Geburtskohorten 1964 und 1971 in Westdeutschland. Arbeitspapier Nr. 1/2001. Berlin: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung. <http://www.mpib-berlin.mpg.de/volltexte/institut/dok/full/Corsten/Arbeitsbericht1.pdf>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Cotton, Kathleen* (1993). Developing employability skills. Education Northwest. School Improvement Research Series. VIII. Close-Up # 15. http://educationnorthwest.org/webfm_send/524. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Cruz Castro, Laura* (1999). Qualifications, unemployment and youth training policy in the United Kingdom. Working paper 1999/131. http://www.march.es/ceacs/publicaciones/working/archivos/1999_131.pdf. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Cullinane, Niall & Dundon, Tony* (2006). The psychological contract: a critical review. In International Journal of Management Reviews. 8/2, 113-129.
- Daniel, Claus* (1981). Theorien der Subjektivität. Einführung in die Soziologie des Individuums. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.
- D'Annunzio-Green, Norma & Francis, Helen* (2005). Human resource development and the psychological contract: great expectations or false hopes? In Human Resource Development International. 8/3, 327-344.
- De Grip, Andries, van Loo, Jasper & Sanders, Jos* (2004). The Industry Employability Index: taking account of supply and demand characteristics. In International Labour Review. 143/3, 211-233.
- De Vos, Ans, de Hauw, Sara & van der Heijden, Beatrice I. J. M.* (2011). Competency development and career success: the mediating role of employability. In Journal of Vocational Behavior. 79/2, 438-447.

- De Vos, Ans, Dewettinck, Koen & Buyens, Dirk* (2009). The professional career on the right track: a study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. In *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 18/1, 55-80.
- De Vos, Ans & Soens, Nele* (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. In *Journal of Vocational Behavior*. 73/3, 449-456.
- Denzin, Norman K.* (1978). *Sociological methods. A sourcebook*. 2. Auflage. New York: McGraw-Hill.
- Deregulierungskommission* (1991). *Marktöffnung und Wettbewerb*. Stuttgart: Poeschel.
- Dewe, Bernd* (2010). Begriffskonjunkturen und der Wandel vom Qualifikations- zum Kompetenzjargon. In *Hans-Jürgen Kurtz & Michaela Pfadenhauer* (Hrsg.): *Soziologie der Kompetenz*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft, 107-118.
- Dewey, John* (2004). Die Struktur der Forschung. In *Jörg Strübing & Bernt Schnettler* (Hrsg.): *Methodologie interpretativer Sozialforschung. Klassische Grundlagentexte*. Konstanz: UVK, 225-243.
- Diwald, Martin* (2010). Lebenslaufregime: Begriff, Funktion und Hypothesen zum Wandel. In *Axel Bolder, Rudolf Epping, Rosemarie Klein, Gerhard Reutter & Andreas Seiverth* (Hrsg.): *Neue Lebenslaufregimes – neue Konzepte der Bildung Erwachsener?* Wiesbaden: VSA-Verlag, 25-41.
- Dörre, Klaus* (2010). Die Selbstmanager. Biographien und Lebensentwürfe in unsicheren Zeiten. In *Axel Bolder, Rudolf Epping, Rosemarie Klein, Gerhard Reutter & Andreas Seiverth* (Hrsg.): *Neue Lebenslaufregimes – neue Konzepte der Bildung Erwachsener?* Wiesbaden: VSA-Verlag, 139-149.
- Dworschak, Bernd, Fritsch, Andreas, Witzgall, Elmar & Zehrt, Peter* (2007). *Statt Abqualifizierung: Kompetenzentwicklung. Konzepte und betriebliche Erfahrungen bei geringqualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung/Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management. QUEM-Materialien. Nr. 78. Berlin.*
<http://www.abwf.de/content/main/publik/materialien/materialien78.pdf>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.

- Elster, Frank* (2007). *Der Arbeitskraftunternehmer und seine Bildung*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Eriksson, Tor & Ortega, Jaime* (2006). The adoption of job rotation: testing the theories. In *Industrial & Labor Relations Review*. 59/4, 653-666.
- Erpenbeck, John & Heyse, Volker* (2007). *Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung*. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Europäische Kommission* (1997). Startschuss für die Europäische Beschäftigungsstrategie: der Luxemburger Prozess (November 1997). http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/community_employment_policies/c11318_de.htm. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Europäischer Rat* (2000). Schlussfolgerungen des Vorsitzes Europäischer Rat (Lissabon), 23. und 24. März 2000. http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/de/ec/00100-r1.d0.htm. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- European Commission* (2010). Communication from the Commission. EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth Nr. COM(2010) 2020 Brüssel. <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Evans, David R.* (1981). *The planning of nonformal education*. Paris: UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization): International Institute for Educational Planning.
- Expertenkommission Finanzierung lebenslangen Lernens* (2004). Finanzierung lebenslangen Lernens: Der Weg in die Zukunft. Schlussbericht. 28. Juli 2004. http://www.bmbf.de/pub/schlussbericht_kommission_III.pdf. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Fahr, Frederike* (2008). *LernWerk. Lernen im Prozess der Arbeit am Beispiel der Automobilindustrie*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Federighi, Paolo* (1999). *Glossary of adult learning in Europe*. Hamburg: European Association for the Education of Adults and UNESCO Institute for Education.

- Flick, Uwe* (2011). *Triangulation. Eine Einführung*. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Forrier, Anneleen & Sels, Luc* (2003). The concept employability: a complex mosaic. In *International Journal of Human Resource Management*. 3/2, 102-124.
- Frese, Michael & Zapf, Dieter* (1994). Action as the core of work psychology: a German approach. In *Harry C. Triandis, Marvin D. Dunnette & Leaetta M. Hough* (Hrsg.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Band 4. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 271-340.
- Froschauer, Ulrike & Lueger, Manfred* (2003). *Das qualitative Interview*. Wien: WUV-Universitätsverlag.
- Fugate, Mel & Kinicki, Angelo J.* (2008). A dispositional approach to employability: development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. In *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 81/3, 503-527.
- Fugate, Mel, Kinicki, Angelo J. & Ashforth, Blake E.* (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. In *Journal of Vocational Behavior*. 65/1, 14-38.
- Gabler Wirtschaftslexikon* (2010). Band A-BE. 17., komplett aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Gazier, Bernard* (2001). Beschäftigungsfähigkeit: Ein komplexer Begriff. In *Patricia Weinert, Michèle Baukens, Patrick Bollérot, Marina Pineschi-Gapenne & Ulrich Walwei* (Hrsg.): *Beschäftigungsfähigkeit: Von der Theorie zur Praxis*. Bern, Berlin, Bruxelles: Peter Lang, 19-46.
- Georg, Walter & Sattel, Ulrike* (2006). Berufliche Bildung, Arbeitsmarkt und Beschäftigung. In *Rolf Arnold & Antonius Lipsmeier* (Hrsg.): *Handbuch der Berufsbildung*. 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 125-152.
- Gerst, Detlef* (2004). Industrielle Gruppenarbeit und der Leittypus des Arbeitskraftunternehmers. In *Hans J. Pongratz & G. Günter Voß* (Hrsg.): *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Sozialforschung*. Berlin: edition sigma, 187-207.

- Gesamtmetall. Die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie* (2012). Beschäftigte in der Metall- und Elektro-Industrie seit 1970. <http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/Graph/6fa27fbcf5e85d10c1256bba005165fe!OpenDocument>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Gläser, Jochen & Laudel, Grit* (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Greinert, Wolf-Dietrich* (1998). Das >>deutsche System<< der Berufsausbildung. Tradition, Organisation, Funktion. 3., überarbeitete Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Greinert, Wolf-Dietrich* (1999). Berufsqualifizierung und dritte Industrielle Revolution. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Greinert, Wolf-Dietrich* (2008). Beschäftigungsfähigkeit und Beruflichkeit – zwei konkurrierende Modelle der Erwerbsqualifizierung. In *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*. 37/4, 9-12.
- Grote, Gudela & Raeder, Sabine* (2003). Berufliche Identität in Wechselwirkung mit den Anforderungen von Arbeitsflexibilisierung und kontinuierlicher Bildung. Schlussbericht zum Projekt 3043-57298 im Rahmen des Nationalen Forschungsprogrammes NFP 43 "Bildung und Beschäftigung". Institut für Arbeitspsychologie Eidgenössische Technische Hochschule Zürich. Zürich. <http://e-collection.ethbib.ethz.ch/eserv/eth:26751/eth-26751-01.pdf>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Guest, David E.* (1987). Human resource management and industrial relations. In *Journal of Management Studies*. 24/5, 504-521.
- Guest, David E.* (1998). On meaning, metaphor and the psychological contract: a response to Rousseau (1998). In *Journal of Organizational Behavior*. 19/S1, 673-677.
- Guest, David E. & Conway, Neil* (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. In *Human Resource Management Journal*. 12/2, 22-38.
- Guest, David E. & Conway, Neil* (2004). Employee well-being and the psychological contract. London: The Chartered Institute of Personnel and Development.
- Hacker, Winfried & Skell, Wolfgang* (1993). Lernen in der Arbeit. Berlin, Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

- Hall, Douglas T. & Mirvis, Philip H. (1995). The new career contract: developing the whole person at midlife and beyond. In *Journal of Vocational Behavior*. 47/3, 269-289.
- Hanf, Georg (2011). The changing relevance of the *beruf*. In *Michaela Brockmann, Linda Clarke, Christopher Winch, Georg with Hanf, Philippe Méhaut & Anneke Westerhuis* (Hrsg.): *Knowledge, skills and competence in the european labour market. What's in a vocational qualification?* London, New York: Routledge, 50-67.
- Hartmann, Josef (2006). BiBB/BauA-Erwerbstätigenbefragung. Feldbericht. Feldb_45466. München: TNS Infratest Sozialforschung. http://www.bibb.de/dokumente/pdf/arbeit-im-wandel_bibb-baua_endbericht_feldb.pdf. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Hecker, Dominik (2010). Merkmale psychologischer Verträge zwischen Beschäftigten und Organisationen. Dissertation. Friedrich Alexander Universität Erlangen-Nürnberg.
- Heckhausen, Heinz (1987). Perspektiven einer Psychologie des Wollens. In *Heinz Heckhausen, Peter M. Gollwitzer & Franz E. Weinert* (Hrsg.): *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer, 121-142.
- Heckhausen, Jutta & Heckhausen, Heinz (2010). Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In *Jutta Heckhausen & Heinz Heckhausen* (Hrsg.): *Motivation und Handeln*. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, 1-9.
- Heise, Arne (1998). Deregulierung, Flexibilisierung und Beschäftigung in Großbritannien und Deutschland. In *Hans Georg Zilian & Jörg Flecker* (Hrsg.): *Flexibilisierung – Problem oder Lösung?* Berlin: edition sigma, 41-65.
- Helfferrich, Cornelia (2011). Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helfferrich, Cornelia & Kruse, Jan (2007). Hermeneutisches Fremdverstehen als eine sensibilisierende Praxeologie für sozialarbeiterische Beratungskontexte. Oder: Vom „professionellen Blick“ zum „hermeneutischen Ohr“. In *Ingrid Miethe, Wolfram Fischer & Cornelia Giebeler* (Hrsg.): *Rekonstruktion und Intervention: Interdisziplinäre Beiträge zur rekonstruktiven Sozialarbeitsforschung*. Leverkusen: Budrich, 175-188.
- Herriot, Peter, Manning, W. E. G. & Kidd, Jennifer M. (1997). The content of the psychological contract. In *British Journal of Management*. 8/2, 151-162.

- Hillage, Jim & Pollard, Emma* (1998). Employability: developing a framework for policy analysis. Research Report Nr. 85. Department for Education and Employment. <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=emplblty&style=print>.
Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Hillmert, Steffen* (2001). Ausbildungssysteme und Arbeitsmarkt. Lebensverläufe in Großbritannien und Deutschland im Kohortenvergleich. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Hiltrop, Jean-Marie* (1995). The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s. In *European Management Journal*. 13/3, 286-294.
- Hoffmann-Riem, Christa* (1980). Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. Der Datengewinn. In *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. 32/2, 339-372.
- Hopf, Christel* (1978). Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. In *Zeitschrift für Soziologie*. 7/2, 97-115.
- Ilmarinen, Juhani* (2000). Die Arbeitsfähigkeit kann mit dem Alter steigen. In *Christoph von Rothkirch* (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung. Berlin: edition sigma, 88-96.
- Ilmarinen, Juhani* (2006). Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health.
- Ilmarinen, Juhani* (2011). Arbeitsfähig in die Zukunft. In *Marianne Giesert* (Hrsg.): Arbeitsfähig in die Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit! Hamburg: VSA-Verlag, 20-29.
- Ilmarinen, Juhani & Tempel, Jürgen* (2002a). Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit sie gesund bleiben? Hamburg: VSA-Verlag.

- Ilmarinen, Juhani & Tempel, Jürgen* (2002b). Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In *Bernhard Bandura, Henner Schellschmidt & Christian Vetter* (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Berlin: Springer, 85-99.
- Ilmarinen, Juhani, Tuomi, Kaija & Seitsamo, Jorma* (2005). New dimensions of work ability. In *International Congress Series*. 1280, 3-7.
- Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik* (2006). Evaluation der Experimentierklausel nach § 6c SGB II – Vergleichende Evaluation des arbeitsmarktpolitischen Erfolgs der Modelle der Aufgabenwahrnehmung „zugelassene kommunale Träger“ und "Arbeitsgemeinschaften“. Jahresbericht 2006 an das Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Stand: 31. August 2006. Köln. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ss0ar-265220>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- International Labour Organization* (2000). Report V. Training for employment: social inclusion, productivity and youth employment. Human resources training and development: vocational guidance and vocational training. International labour conference. 88th Session, 30 May - 15 June 2000. <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc88/rep-v.htm>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Jäger, Ruth* (2006). Arbeitsmarkt und psychische Gesundheit. Zusammenhänge zwischen der Arbeitsmarktsituation und einem personenbezogenen Indikator für Beschäftigungsfähigkeit unter Beachtung von Merkmalen der Arbeitssituation. Dissertation. Dresden: Technische Universität Dresden. Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften. <http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/dissts/Dresden/Jaeger2006.pdf>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Jessop, Bob* (1994). Politik in der Ära Thatcher: Die defekte Wirtschaft und der schwache Staat. In *Dieter Grimm* (Hrsg.): Staatsaufgaben. Baden-Baden: Nomos Verlag, 353-389.
- Jung, Hans* (2010). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 12. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Junge, Matthias* (2002). Individualisierung. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

- Kadritzke, Ulf* (2000). Die „neue Selbständigkeit“ als Gratwanderung – Zwischen professioneller Lust und Angst vor dem Absturz. In *WSI-Mitteilungen*. 53/12, 796-803.
- Kavanagh, Dennis* (1987). *Thatcherism and British politics: the end of consensus?* Oxford: Oxford University Press.
- Kehr, Hugo M.* (2004). Implicit/explicit motive discrepancies and volitional depletion among managers. In *Personality and Social Psychology Bulletin*. 30/3, 315-327.
- Kelle, Udo & Kluge, Susann* (2010). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kern, Horst & Sabel, Charles F.* (1994). Verblaßte Tugenden. Zur Krise des deutschen Produktionsmodells. In *Niels Beckenbach & Werner van Treeck* (Hrsg.): *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit*. Band 9 (Sonderband). Soziale Welt. Göttingen: Otto Schwartz & Co., 605-624.
- Kern, Horst & Schumann, Michael* (1984). Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München: Beck.
- Kern, Horst & Schumann, Michael* (1996). Vorwärts in die Vergangenheit? Zustand der Arbeit – Zukunft der Arbeit. In *Gewerkschaftliche Monatshefte*. 47/11-12, 715-724.
- King, Zella* (2004). Career self-management: its nature, causes and consequences. In *Journal of Vocational Behavior*. 65/1, 112-133.
- Kleemann, Frank, Matuschek, Ingo & Voß, G. Günter* (2003). Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der Diskussion. In *Manfred F. Moldaschl & G. Günter Voß* (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit*. 2. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 57-114.
- Kleinmann, Markus & Straka, Gerald A.* (1996). Arbeitsplatzbedingungen und Interesse Erwachsener am berufsbezogenen selbstgesteuerten Lernen. In *Wilfried Bos & Christian Tarnai* (Hrsg.): *Ergebnisse qualitativer und quantitativer empirischer pädagogischer Forschung*. Münster: Waxmann, 91-103.
- Kluge, Susann & Opitz, Diane* (1999). Die Archivierung qualitativer Interviewdaten: Forschungsethik und Datenschutz als Barrieren für Sekundäranalysen? In *Soziologie*. 4, 48-63.

- Knowles, Malcolm* (1975). *Self-directed learning. A guide for learners and teachers.* Englewood Cliffs: Cambridge Adult Education. Prentice Hall Regents.
- Koch, Max* (2003). *Arbeitsmärkte und Sozialstrukturen in Europa. Wege zum Postfordismus in den Niederlanden, Schweden, Spanien, Großbritannien und Deutschland.* Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Köhler, Christoph, Struck, Olaf, Grotheer, Michael, Krause, Alexandra, Krause, Ina & Schröder, Tim* (2008). *Offene und geschlossene Beschäftigungssysteme. Determinanten, Risiken und Nebenwirkungen.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen* (1997). *Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen. Teil III: Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungslage.* Bonn. <http://www.bayern.de/Anlage4500338/BerichtderKommissionfuerZukunftsfragenderFreistaatenBayernundSachsen-Teil3.pdf>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Kossek, Ellen Ernst, Roberts, Karen, Fisher, Sandra & Demarr, Beverly* (1998). *Career self-management: a quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention.* In *Personnel Psychology*. 51/4, 935-962.
- Kratzer, Nick* (2003). *Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen.* Berlin: edition sigma.
- Kratzer, Nick, Sauer, Dieter, Hacket, Anne, Trinks, Katrin & unter Mitarbeit von Wagner, Alexandra* (2003). *Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit.* München: ISF. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-235541>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Kraus, Katrin* (2006). *Vom Beruf zur Employability. Zur Theorie der Pädagogik eines Erwerbs.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kraus, Katrin* (2009). *Does employability put the german 'vocational order' at risk? An analysis from the perspective of earning oriented pedagogy.* In *Philipp Gonon, Katrin Kraus, Jürgen Oelkers & Stefanie Stolz* (Hrsg.): *Work, education and employability.* Bern, Berlin, Bruxelles: Peter Lang, 55-81.
- Kres, Michael* (2007). *Integriertes Employability-Management: Arbeitsmarktfähigkeit als Führungsaufgabe.* Bern: Haupt Verlag.

- Kress, Ulrike* (1998). Vom Normalarbeitsverhältnis zur Flexibilisierung des Arbeitsmarktes - Ein Literaturbericht. In *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. 31/3, 488-505.
- Kron, Thomas & Horáček, Martin* (2009). Individualisierung. Bielefeld: transcript.
- Kruse, Jan* (2011). Reader „Einführung in die Qualitative Interviewforschung“. Überarbeitete, korrigierte und umfassend ergänzte Version (Oktober 2011). Freiburg. www.qualitative-workshops.de. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012
- Kruse, Jan, Biesel, Kay & Schmieder, Christian* (2011). Metaphernanalyse. Ein rekonstruktiver Ansatz. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuwan, Helmut & Seidel, Sabine* (2011). Weiterbildungsbeteiligung und Teilnahmemotive. In *Bernhard von Rosenblatt & Frauke Bilger* (Hrsg.): Weiterbildungsbeteiligung 2010. Trends und Analysen auf Basis des deutschen AES. Bielefeld: Bertelsmann, 159-172.
- Kuwan, Helmut & Thebis, Frauke* (2005). Berichtssystem Weiterbildung IX. Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bonn, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Lacher, Michael* (2006a). Einfache Arbeit in der Automobilindustrie. Ambivalente Kompetenzanforderungen und ihre Herausforderung für die berufliche Bildung. In *f-bb Newsletter*. 3/2006, 2-3.
- Lacher, Michael* (2006b). Ganzheitliche Produktionssysteme, Kompetenzerwerb und berufliche Bildung. In *Ute Clement & Michael Lacher* (Hrsg.): Produktionssysteme und Kompetenzerwerb. Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 73-91.
- Lamnek, Siegfried* (2005). Gruppendiskussion. Theorie und Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Weinheim, Basel: Beltz.
- Lamnek, Siegfried* (2010). Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 5., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz.
- Lang, Martin & Pätzold, Günter* (2006). Selbstgesteuertes Lernen in der beruflichen Erstausbildung. In *Martin Lang & Günter Pätzold* (Hrsg.): Wege zur Förderung selbstgesteuerten Lernens in der beruflichen Bildung. Bochum, Freiburg: project verlag, 9-27.

- Lange-Vester, Andrea* (2007). Untersuchungsmethoden: Exploration eines sich wandelnden Feldes. In *Michael Vester, Christel Teiwes-Kügler & Andrea Lange-Vester* (Hrsg.): Die neuen Arbeitnehmer. Zunehmende Kompetenzen – wachsende Unsicherheit. Hamburg: VSA-Verlag, 68-84.
- Lay, Gunter & Neuhaus, Ralf* (2005). Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS) – Fortführung von Lean Production? In *Angewandte Arbeitswissenschaft*. 185, 32-47.
- Lempert, Wolfgang* (1993). Moralische Sozialisation im Beruf: Bedingungsvarianten und -konfigurationen, Prozeßstrukturen, Untersuchungsstrategien. In *Zeitschrift für Sozialforschung und Erziehungssoziologie*. 13/1, 2-35.
- Levinson, Harry, Price, Charlton R., Munden, Kenneth J., Mandl, Harold J. & Solley, Charles M.* (1962). *Men, management and mental Health*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Lindsay, Colin, McCracken, Martin & McQuaid, Ronald W.* (2003). Unemployment duration and employability in remote rural labour markets. In *Journal of Rural Studies*. 19/2, 187-200.
- Lipietz, Alain* (1998). Nach dem Ende des „Goldenen Zeitalters“. Regulation und Transformation kapitalistischer Gesellschaften. Berlin, Hamburg: Argument-Verlag.
- Lips-Wiersma, Marjolein & Hall, Douglas T.* (2007). Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change. In *Journal of Organizational Behavior*. 28/6, 771-792.
- Lisop, Ingrid* (2009). Identität und Krisenanfälligkeit der Berufs- und Wirtschaftspädagogik im Spiegel der Kategorien Kompetenz und Employability. In *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online [Elektronische Version]*. 16, 1-18. http://www.bwpat.de/ausgabe16/lisop_bwpat16.pdf. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Lohr, Karin* (2003). Subjektivierung von Arbeit. Ausgangspunkt einer Neuorientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie? In *Berliner Journal für Soziologie*. 13/4, 511-529.
- Lombriser, Roman & Lehmann, Jürgen A.* (2001). Kapitel I – Wandel der Wirtschaft. In *Roman Lombriser & Heinz Uepping* (Hrsg.): Employability statt Jobsicherheit. Personalmanagement für eine neue Partnerschaft zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Neuwied/Kriftel: Luchterhand, 1-60.

- London, Manuel & Smither, James W.* (1999). Empowered self-development and continuous learning. In *Human Resource Management*. 38/1, 3-15.
- Loos, Peter & Schäffer, Burkhard* (2001). *Das Gruppendiskussionsverfahren*. Opladen: Leske + Budrich.
- Lucius-Hoene, Gabriele & Deppermann, Arnulf* (2004). *Rekonstruktion narrativer Identität. Ein Arbeitsbuch zur Analyse narrativer Interviews*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mannheim, Karl* (1980). *Strukturen des Denkens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Masschelein, Jan & Simons, Maarten* (2012). *Globale Immunität oder Eine kleine Kartographie des europäischen Bildungsraums*. Zürich: Diaphanes.
- Maurer, Todd J.* (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. In *Journal of Management*. 27/2, 123-140.
- Maurer, Todd J., Weiss, Elizabeth M. & Barbeite, Francisco G.* (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: the effects of individual, situational, motivational, and age variables. In *Journal of Applied Psychology*. 88/4, 707-724.
- McQuaid, Ronald W. & Lindsay, Colin* (2005). The concept of employability. In *Urban Studies*. 42/2, 197-219.
- Meuser, Michael & Nagel, Ulrike* (2005). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In *Alexander Bogner, Beate Littig & Wolfgang Menz* (Hrsg.): *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 71-93.
- Meuser, Michael & Nagel, Ulrike* (2009). ExpertInneninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In *Alexander Bogner & Wolfgang Menz* (Hrsg.): *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. 3., grundlegend überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 35-60.
- Millward, Lynne J. & Hopkins, Lee J.* (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. In *Journal of Applied Social Psychology*. 28/16, 1530-1556.
- Minssen, Heiner* (2012). *Arbeit in der modernen Gesellschaft. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Moldaschl, Manfred F.* (2001). Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In *Burkart Lutz, Deutsche Forschungsgemeinschaft* (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München. Berlin: Akademie Verlag, 132-164.
- Moldaschl, Manfred F.* (2003). Subjektivierung. Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften? In *Manfred F. Moldaschl & G. Günter Voß* (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. 2. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 25-56.
- Moldaschl, Manfred F. & Voß, G. Günter* (Hrsg.) (2003a). Subjektivierung von Arbeit. 2. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Moldaschl, Manfred F. & Voß, G. Günter* (2003b). Zur Einführung. In *Manfred F. Moldaschl & G. Günter Voß* (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. 2. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 15-23.
- Morschhäuser, Martina & Sochert, Reinhold* (2007). Beschäftigungsfähigkeit erhalten! Strategien und Instrumente für ein langes gesundes Arbeitsleben. Betriebskrankenkassen Bundesverband. Essen. http://www.lago-projekt.de/medien/Beschaeftigungsfaeigkeit_erhalten_BKK.pdf. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Moser, Klaus* (2004). Organisationale Sozialisation und berufliche Entwicklung. In *Heinz Schuler* (Hrsg.): Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie. Band 3. Enzyklopädie der Psychologie. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie, 533-595.
- Mruck, Katja & Mey, Günter* (1998). Selbstreflexivität und Subjektivität im Auswertungsprozeß biographischer Materialien – zum Konzept einer "Projektwerkstatt qualitativen Arbeitens" zwischen Colloquium, Supervision und Interpretationsgemeinschaft. In *Gerd Jüttemann & Hans Thomae* (Hrsg.): Biographische Methoden in den Humanwissenschaften. Weinheim: Beltz/PVU, 284-306.

- Müller, Walter, Steinmann, Susanne & Ell, Renate (1998). Education and labour-market entry in Germany. In Yossi Shavit & Walter Müller (Hrsg.): From school to work. A comparative study of educational qualifications and occupational destinations. Oxford: Clarendon Press.
- Murphy, Barbara, Cockburn, Jill & Murphy, Michael (1992). Focus groups in health research. In Health Promotion Journal of Australia. 2/2, 37-40.
- National Agency for Education (2000). Lifelong learning and lifewide learning. Stockholm: Skolverket.
<http://www.senrp.se/sb/d/193/url/0068007400740070003a002f002f0077007700770034002e0073006b006f006c007600650072006b00650074002e00730065003a0038003000380030002f00770074007000750062002f00770073002f0073006b006f006c0062006f006b002f0077007000750062006500780074002f0074007200790063006b00730061006b002f0042006c006f0062002f007000640066003600330038002e007000640066003f006b003d003600330038/target/pdf638.pdf%3Fk%3D638>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Ng, Thomas W. H. & Feldman, Daniel C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. In Journal of Organizational Behavior. 30/8, 1053-1075.
- Nisic, Natascha & Trübswetter, Parvati (2012). Lohnentwicklung 1994 bis 2008. Berufswechsler in Deutschland und Großbritannien. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. IAB-Kurzbericht. Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nr. 1/2012.
<http://doku.iab.de/kurzber/2012/kb0112.pdf>. Zuletzt eingesehen am: 10.09.2012.
- Noe, Raymond A. & Wilk, Steffanie L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. In Journal of Applied Psychology. 78/2, 291-302.
- Nounla, Claudia (2004). Selbst und unterstützt. Erwachsenenlernen im Spannungsfeld von Eigeninitiative und institutionellem Angebot. Aachen: Shaker Verlag.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (1994). The OECD jobs study. Facts, analysis, strategies.
<http://www.oecd.org/els/employmentpoliciesanddata/1941679.pdf>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.

- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)* (1996). The OECD jobs strategy. Pushing ahead with the strategy. Paris. <http://www.oecd.org/els/employmentpoliciesanddata/1868601.pdf>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)* (2012). OECD.StatExtracts. ALFS Summary tables: Annual labour force statistics, United Kingdom, rate of unemployment as % of civilian labour force. <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=STLABOUR#>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Oldenbourg, Rita & Ilmarinen, Juhani* (2010). Für eine lebenslaufbezogene Arbeitsfähigkeitspolitik. In *Gerhard Naegele* (Hrsg.): Soziale Lebenslaufpolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 429-448.
- Park, Yongho & Rothwell, William J.* (2009). The effects of organizational learning climate, career-enhancing strategy, and work orientation on the protean career. In *Human Resource Development International*. 12/4, 387-405.
- Pollard, Sidney* (1994). Struktur- und Entwicklungsprobleme der britischen Wirtschaft. In *Hans Kastendiek, Karl Rohe & Angelika Volle* (Hrsg.): Länderbericht Großbritannien. Geschichte, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 247-279.
- Pongratz, Hans J. & Voß, G. Günter* (2003). Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: edition sigma.
- Pongratz, Hans J. & Voß, G. Günter* (2004a). Arbeitskraft und Subjektivität. Einleitung und Stellungnahme aus Sicht der Arbeitskraftunternehmer-These. In *Hans J. Pongratz & G. Günter Voß* (Hrsg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Sozialforschung. Berlin: edition sigma, 7-31.
- Pongratz, Hans J. & Voß, G. Günter* (Hrsg.) (2004b). Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Sozialforschung. Berlin: edition sigma.
- Przyborski, Aglaja* (2004). Gesprächsanalyse und dokumentarische Methode. Qualitative Auswertung von Gesprächen, Gruppendiskussion und anderen Diskursen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Przyborski, Aglaja & Wohlrab-Sahr, Monika* (2010). Qualitative Sozialforschung. 3. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Raeder, Sabine* (2007). Der psychologische Vertrag. In *Heinz Schuler & Karlheinz Sonntag* (Hrsg.): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen, Bern, Wien: Hogrefe, 294-299.
- Raeder, Sabine & Grote, Gudela* (2000). Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und psychologischer Kontrakt – Neue Formen persönlicher Identität und betrieblicher Identifikation. Projektbericht. Institut für Arbeitspsychologie Eidgenössische Technische Hochschule Zürich. Zürich. <http://e-collection.library.ethz.ch/eserv/eth:24961/eth-24961-01.pdf>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Raeder, Sabine & Grote, Gudela* (2001). Flexibilität ersetzt Kontinuität. In *Arbeit*. 10/3, 352-364.
- Raemdonck, Isabel* (2006). Self-directedness in learning and career processes. A study in lower-qualified employees in Flanders. Dissertation. Gent: Universität Gent. Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen. <http://users.ugent.be/~mvalcke/CV/raemdonck%20definitief.pdf>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Reinmann-Rothmeier, Gabi & Mandl, Heinz* (1996). Lernen auf der Basis des Konstruktivismus. Wie Lernen aktiver und anwendungsorientierter wird. In *Computer + Unterricht*. 23, 41-44.
- Reischmann, Jost* (1997). Self-directed Learning – die amerikanische Diskussion. In *Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung*. 39, 125-137.
- Rheinberg, Falko & Vollmeyer, Regina* (2012). Motivation. 8., aktualisierte Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Riddell, W. Craig & Sweetman, Arthur* (2000). Human capital formation in a period of rapid change. In *W. Craig Riddell & France St-Hilaire* (Hrsg.): Adapting public policy to a labour market in transition. Montreal: Institute for Research on Public Policy, 85-151.
- Robinson, Sandra L. & Rousseau, Denise M.* (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. In *Journal of Organizational Behavior*. 15/3, 245-259.

- Rothwell, Andrew & Arnold, John* (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. In *Personnel Review*. 36/1, 23-41.
- Rousseau, Denise M.* (1989). Psychological and implied contracts in organizations. In *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2/2, 121-139.
- Rousseau, Denise M.* (1995). Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousands Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Rousseau, Denise M. & Tijoriwala, Snehal A.* (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. In *Journal of Organizational Behavior*. 19/Special Issue, 679-695.
- Rudolph, Udo* (2007). Motivationspsychologie. Workbook. Weinheim, Basel: Beltz.
- Rump, Jutta & Eilers, Silke* (2006). Managing Employability. In *Jutta Rump, Thomas Sattlberger & Heinz Fischer* (Hrsg.): Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, 13-73.
- Rump, Jutta & Völker, Rainer* (2007). Employability in der Unternehmenspraxis. Eine empirische Analyse zur Situation in Deutschland und ihre Implikationen. Heidelberg: Physica Verlag.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung* (2008). Die Finanzkrise meistern – Wachstumskräfte stärken. Jahresgutachten 2008/09. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/download/gutachten/ga08_ges.pdf. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung* (2011). Verantwortung für Europa wahrnehmen. Jahresgutachten 2011/12. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/an2011/ga11_ges.pdf. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Sauer, Dieter* (2010). Umbruch der Arbeitsgesellschaft. Zeitdiagnosen zur Entwicklung von Arbeit. In *Norbert Altmann & Fritz Böhle* (Hrsg.): Nach dem >>Kurzen Traum<<. Neue Orientierungen in der Arbeitsforschung. Berlin: edition sigma, 17-35.

- Schaeper, Hilde & Wolter, Andrä* (2008). Hochschule und Arbeitsmarkt im Bologna-Prozess. Der Stellenwert von „Employability“ und Schlüsselkompetenzen. In *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*. 8/4, 607-625.
- Schäffter, Ortfried* (2001). Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung. Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Scharf, Thomas* (2001). Sozialpolitik in Großbritannien. Vom Armengesetz zum „Dritten Weg“. In *Katrin Kraus & Thomas Geisen* (Hrsg.): Sozialstaat in Europa. Geschichte, Entwicklung, Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 43-61.
- Schein, Edgar H.* (1965). Organizational psychology. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Schiersmann, Christiane* (2006). Profile lebenslangen Lernens. Weiterbildungserfahrungen und Lernbereitschaft der Erwerbsbevölkerung. Bielefeld: Bertelsmann.
- Schiersmann, Christiane* (2007). Berufliche Weiterbildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schlag, Bernhard* (2009). Lern- und Leistungsmotivation. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schmalt, Heinz-Dieter & Langens, Thomas A.* (2009). Motivation. 4. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Schmucker, Rolf* (1997). Großbritannien: Das Ende der „konservativen Revolution“? In *Hans-Jürgen Bieling & Frank Deppe* (Hrsg.): Arbeitslosigkeit und Wohlfahrtsstaat in Westeuropa. Neun Länder im Vergleich. Opladen: Leske + Budrich, 55-87.
- Schubert, Klaus & Klein, Martina* (2011). Das Politiklexikon. Begriffe, Fakten, Zusammenhänge. Bonn: Dietz.
- Schultz, Theodore W.* (1960). Capital formation by education. In *Journal of Political Economy*. 68/6, 571-583.
- Schultz, Theodore W.* (1980). Investment in entrepreneurial ability. In *The Scandinavian Journal of Economics*. 82/4, 437-448.

- Schütte, Friedrich* (1992). Berufserziehung zwischen Revolution und Nationalsozialismus. Ein Beitrag zur Bildungs- und Sozialgeschichte der Weimarer Republik. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Schwarz, Bernd* (2004). Kompetenz und lebenslanges selbstgesteuertes Lernen. In *Marold Wosnitza, Andreas Frey & Reinhold S. Jäger* (Hrsg.): Lernprozess, Lernumgebung und Lerndiagnostik. Wissenschaftliche Beiträge zum Lernen im 21. Jahrhundert. Landau: Verlag Empirische Pädagogik, 1-13.
- Seibert, Holger* (2007). Berufswechsel in Deutschland. Wenn der Schuster nicht bei seinem Leisten bleibt ... IAB-Kurzbericht. Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nr. 1/2007. <http://doku.iab.de/kurzber/2007/kb0107.pdf>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Seidel, Sabine & Hartmann, Josef* (2011). Nutzen und Erträge von (Weiter-)bildung. In *Bernhard von Rosenblatt & Frauke Bilger* (Hrsg.): Weiterbildungsbeteiligung 2010. Trends und Analysen auf Basis des deutschen AES. Bielefeld: Bertelsmann, 191-201.
- Selting, Margret, Auer, Peter, Barden, Birgit, Bergmann, Jörg, Couper-Kuhlen, Elizabeth, Günthner, Susanne, Meier, Christoph, Quasthoff, Uta, Schlobinski, Peter & Uhrmann, Susanne* (1998). Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem (GAT). In *Linguistische Berichte*. 173, 91-122.
- Sembill, Detlef, Wuttke, Eveline, Seifried, Jürgen, Egloffstein, Marc & Rausch, Andreas* (2007). Selbstorganisiertes Lernen in der beruflichen Bildung – Abgrenzungen, Befunde und Konsequenzen. In *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online [Elektronische Version]*. 13. http://www.bwpat.de/ausgabe13/sembill_etal_bwpat13.pdf. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Sonntag, Karlheinz & Stegmaier, Ralf* (2007). Arbeitsorientiertes Lernen. Zur Psychologie der Integration von Lernen und Arbeit. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Sparrow, Paul* (1998). The pursuit of multiple and parallel organizational flexibilities: reconstituting jobs. In *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 7/1, 79-95.
- Speck, Peter* (Hrsg.) (2008). Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

- Statistisches Bundesamt* (2011). Mikrozensus. Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland. 2010. Fachserie 1, Reihe 4.1.1. Wiesbaden.
https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/StandEntwicklungErwerbstaetigkeit2010411107004.pdf?__blob=publicationFile. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Statistisches Bundesamt* (2012a). 2011: Zahl der unbefristet in Vollzeit Beschäftigten steigt deutlich.
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Aktuelles/AtypischeBeschaeftigung2011.html>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Statistisches Bundesamt* (2012b). Arbeitsmarkt. Arbeitnehmer im Inland nach Wirtschaftssektoren. Deutschland.
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Arbeitsmarkt/lrerw014.html>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Statistisches Bundesamt* (2012c). Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (WZ2008 2-/3-/4-Steller). Datenzusammenstellung des Statistischen Bundesamtes auf Basis des Mikrozensus 2012. Erstelldatum: 12.06.2012.
- Statistisches Bundesamt* (2012d). Glossar A-Z. Abhängig Beschäftigte bzw. Arbeitnehmer oder abhängig Erwerbstätige.
<https://www.destatis.de/DE/Service/Glossar/A/AbhaengigBeschaeftigteArbeitnehmerAbhaengigErwerbstaetige.html>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Steinke, Ines* (2010). Gütekriterien qualitativer Forschung. In *Uwe Flick, Ernst von Kardoff & Ines Steinke* (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 8. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 319-331.
- Straka, Gerald A.* (1999). Perceived work conditions and self-directed learning in the process of work. In *International Journal of Training & Development*. 3/4, 240-249.
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet* (1998). Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Takeda, Hithoshi* (2009). Das synchrone Produktionssystem. Just-in-time für das ganze Unternehmen. 6., aktualisierte Auflage. München: mi-Wirtschaftsbuch.

- Taylor, Frederick Winslow* (1913). Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung (The principles of scientific management). Deutsche autorisierte Ausgabe von *Rudolf Roesler*. Fünftes bis zehntes Tausend Auflage. München, Berlin: R. Oldenbourg.
- Teiwes-Kügler, Christel* (2007). Die Typenprofile. In *Michael Vester, Christel Teiwes-Kügler & Andrea Lange-Vester* (Hrsg.): Die neuen Arbeitnehmer. Zunehmende Kompetenzen - wachsende Unsicherheit. Hamburg: VSA-Verlag, 105-225.
- Thijssen, Johannes G. L.* (1998). Employability: Conceptuele Varianten en Componenten. Utrecht: University of Utrecht.
- Thijssen, Johannes G. L., van der Heijden, Beatrice I. J. M. & Rocco, Tonette S.* (2008). Toward the employability link model: current employment transition to future employment perspectives. In *Human Resource Development Review*. 7/2, 165-183.
- Tipples, Rupert, Krivokapic-Skoko, Branka & O'Neill, Grant* (2007). University academics' psychological contracts in Australia and New Zealand. In *New Zealand Journal of Employment Relations*. 32/2, 32-52.
- Traue, Boris* (2010). Kompetente Subjekte: Kompetenz als Bildungs- und Regierungsdispositiv im Postfordismus. In *Hans-Jürgen Kurtz & Michaela Pfadenhauer* (Hrsg.): Soziologie der Kompetenz. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 49-67.
- Truschkat, Inga* (2010). Kompetenz – eine neue Rationalität sozialer Differenzierung? In *Hans-Jürgen Kurtz & Michaela Pfadenhauer* (Hrsg.): Soziologie der Kompetenz. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 69-84.
- Tuomi, Kaija, Ilmarinen, Juhani, Klockars, Matti, Nygård, Clas-Håkan, Seitsamo, Jorma, Huuhtanen, Pekka, Martikainen, Rami & Aalto, Lea* (1997). Finnish research project on aging workers in 1981-1992. In *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 23/Supplement 1, 7-11.
- United States Department of Labour, Bureau of Labor Statistics* (2012). Databases, tables & calculators by subject. Labor force statistics from the current population survey, unemployment rate 1965-2012. <http://data.bls.gov/timeseries/LNS14000000>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Urhahne, Detlef* (2008). Sieben Arten der Lernmotivation. Ein Überblick über zentrale Forschungskonzepte. In *Psychologische Rundschau*. 59/3, 150-166.

- Van der Heijde, Claudia M. & van der Heijden, Beatrice I. J. M.* (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability – and the impact of ageing In *Giovanni Costa, Willem J. A. Goedhard & Juhani Ilmarinen* (Hrsg.): Assessment and promotion of work ability, health and well-being of ageing workers. Proceedings of the 2nd International Symposium on Work Ability, Verona, Italy, October 18-20, 2004. San Diego, California: Elsevier, 142-147.
- Van der Heijde, Claudia M. & van der Heijden, Beatrice I. J. M.* (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. In *Human Resource Management*. 45/3, 449-476.
- Van der Heijden, Beatrice Boon Jo, van der Klink, Marcel & Meijs, Ely* (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. In *International Journal of Training and Development*. 13/1, 19-37.
- Vester, Michael, Teiwes-Kügler, Christel & Lange-Vester, Andrea* (2007a). Die neuen Arbeitnehmer und der neue industrielle Konflikt. In *Michael Vester, Christel Teiwes-Kügler & Andrea Lange-Vester* (Hrsg.): Die neuen Arbeitnehmer. Zunehmende Kompetenzen – wachsende Unsicherheit. Hamburg: VSA-Verlag, 16-30.
- Vester, Michael, Teiwes-Kügler, Christel & Lange-Vester, Andrea* (Hrsg.) (2007b). Die neuen Arbeitnehmer. Zunehmende Kompetenzen – wachsende Unsicherheit. Hamburg: VSA-Verlag.
- Vobruba, Georg* (2009). Effizienz durch Sicherheit. Soziale Rahmenbedingungen moderner kapitalistischer Ökonomien. In *Hartmut Seifert & Olaf Struck* (Hrsg.): Arbeitsmarkt und Sozialpolitik: Kontroversen um Effizienz und soziale Sicherheit Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, 17-27.
- Volkswagen Aktiengesellschaft* (2010). Volkswagen und IG Metall schließen Tarifpakt 2009/10 erfolgreich ab.
http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/news/2010/02/Volkswagen_and_IG_Metall_successfully_conclude_2009_10_collective_bargaining_pact.html.
 Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.

- Von Behr, Marhild* (2010). Von der bleibenden Bedeutung der Arbeitsorganisation als Kategorie industrie- und arbeitssoziologischer Analyse. In *Norbert Altmann & Fritz Böhle* (Hrsg.): Nach dem >>Kurzen Traum<<. Neue Orientierungen in der Arbeitsforschung. Berlin: edition sigma, 37-58.
- Von Buch, Eva & Ruf, Urs Peter* (2009). Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel. Voraussetzungen, Handlungsansätze und Ergebnisse betrieblicher Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels in Unternehmen. Bielefeld. http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2007-966-3-2.pdf. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Von Henninges, Hasso* (1996). Steigende Qualifikationsanforderungen im Arbeiterbereich? In *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. 29/1, 73-92.
- Von Rosenblatt, Bernhard & Bilger, Frauke* (2008). Weiterbildungsverhalten in Deutschland. Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung. Band 1: Berichtssystem Weiterbildung und Adult Education Survey 2007. Bonn, Bielefeld: Bertelsmann.
- Von Rosenblatt, Bernhard & Bilger, Frauke* (Hrsg.) (2011a). Weiterbildungsbeteiligung 2010. Trends und Analysen auf Basis des deutschen AES. Bielefeld: Bertelsmann.
- Von Rosenblatt, Bernhard & Bilger, Frauke* (2011b). Weiterbildungsbeteiligung - und welche Lernaktivitäten dahinter stehen. In *Bernhard von Rosenblatt & Frauke Bilger* (Hrsg.): Weiterbildungsbeteiligung 2010. Trends und Analysen auf Basis des deutschen AES. Bielefeld: Bertelsmann, 23-48.
- Von Rosenblatt, Bernhard & Gnahn, Dieter* (2011). Sektor „Betriebliche Weiterbildung“. In *Bernhard von Rosenblatt & Frauke Bilger* (Hrsg.): Weiterbildungsbeteiligung 2010. Trends und Analysen auf Basis des deutschen AES. Bielefeld: Bertelsmann, 123-137.
- Voß, G. Günter* (1998). Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. 31/3, 473-487.
- Voß, G. Günter & Pongratz, Hans J.* (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. 50/1, 131-158.

- Walber, Markus* (2007). Selbststeuerung im Lernprozess und Erkenntniskonstruktion. Eine empirische Studie in der Weiterbildung. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Watkins, Karen E. & Marsick, Victoria J.* (1992). Towards a theory of informal and incidental learning in organizations. In *International Journal of Lifelong Education*. 11/4, 287-300.
- Weber, Heiko* (2008). Kompetenzentwicklung vor dem Hintergrund sich wandelnder Arbeitsplatzanforderungen – Chancen und Risiken für das duale System. In *bwp@Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online* [Elektronische Version]. 14. www.bwpat.de/ausgabe14/weber_bwpat14.shtml. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Wiese, Bettina S.* (2008). Selbstmanagement im Arbeits- und Berufsleben. In *Zeitschrift für Personalpsychologie*. 7/4, 153-169.
- Wilkens, Uta & Pawlowsky, Peter* (1997). Human Resource Management im Vergleich. In *Ekkehart Frieling* (Hrsg.): *Automobilmontage in Europa*. Frankfurt am Main: Campus, 55-90.
- Wilkinson, Frank* (1988). Regierungspolitik und die Umstrukturierung von Arbeitsmärkten: Das Beispiel Großbritannien. In *WSI-Mitteilungen*. 41/8, 482-492.
- Witt, Harald* (2001). Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung. In *Forum Qualitative Sozialforschung* [Elektronische Version]. 2/1. Artikel 8, 36 Absätze. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/969/2115>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Wittekind, Anette* (2007). Employability: an empirical analysis of its antecedents and its relevance for employees in Switzerland. Dissertation. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule Zürich. <http://e-collection.library.ethz.ch/eserv/eth:30056/eth-30056-01.pdf>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.
- Wittwer, Wolfgang* (2003). Kompetenzbiografie als Referenzsystem für selbstgesteuertes Lernen. In *Udo Witthaus, Wolfgang Wittwer & Clemens Espe* (Hrsg.): *Selbstgesteuertes Lernen. Theoretische und praktische Zugänge*. Bielefeld: Bertelsmann, 115-127.
- Wittwer, Wolfgang* (2008). Kontinuität und Diskontinuität als Leitprinzip beruflicher Bildung. In *Steffen Kirchhof & Wolfgang Schulz* (Hrsg.): *Biografisch lernen & lehren. Möglichkeiten und Grenzen zur Entwicklung biografischer Kompetenz*. Flensburg: University Press, 29-38.

- Witzel, Andreas & Kühn, Thomas* (2000). Orientierungs- und Handlungsmuster beim Übergang in das Erwerbsleben. In *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation*. 3. Beiheft, 9-29.
- Zentner, Ulrike & Schrader, Josef* (2010). Weiterbildung für Arbeitskraftunternehmer. In *Axel Bolder, Rudolf Epping, Rosemarie Klein, Gerhard Reutter & Andreas Seiverth* (Hrsg.): *Neue Lebenslaufregimes – neue Konzepte der Bildung Erwachsener?* Wiesbaden: VSA-Verlag, 255-277.
- Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH, Institut Arbeit und Qualifikation & TNS Emnid* (2007). Projekt Nr. 01/06. Evaluation der Experimentierklausel nach § 6c SGB II – Vergleichende Evaluation des arbeitsmarktpolitischen Erfolgs der Modelle der Aufgabenwahrnehmung „Optierende Kommune“ und „Arbeitsgemeinschaft“. Untersuchungsfeld 3: „Wirkungs- und Effizienzanalyse“. Nr. 1. Mannheim, Gelsenkirchen, Bielefeld. <http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/veroeff/2007/brussig01.pdf>. Zuletzt eingesehen am: 30.09.2012.

Quellenverzeichnis

Bundesdatenschutzgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Januar 2003 (BGBl. I S. 66), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 14. August 2009 (BGBl. I S. 2814) geändert worden ist.

Hilfsmittel

MAXQDA Version 10.